АНГЛІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКИЙ СЛОВНИК ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ З ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

ENGLISH-UKRAINIAN LEXICON OF TERMS AND CONCEPTS IN PUBLIC ADMINISTRATION

ОСНОВИ

АНГЛІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКИЙ СЛОВНИК ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ З ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

ENGLISH-UKRAINIAN LEXICON OF TERMS AND CONCEPTS IN PUBLIC ADMINISTRATION

Kyiv
OSNOVY PUBLISHERS
1996

АНГЛІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКИЙ СЛОВНИК ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ З ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Київ
«ОСНОВИ»
1996

ББК 67.301
А 64

Уклали: **Глен Райт, Кен Е. Мак-Вікар, Томас Монастирський**

**Видання здійснено за фінансової підтримки
Агенції Сполучених Штатів Америки
з міжнародного розвитку, наданої через фонд "Євразія".**

Переклав **Василь Івашко**

Директор проекту **Глен Райт**

Редакційна колегія: **Ігор Грицяк**, кандидат юридичних наук; **Тетяна Демчук**, координатор проекту; **Ніна Нижник**, доктор юридичних наук; **Анатолій Олексієнко,** магістр державного управління.

Цей словник укладено на базі англомовного "Lexicon of Terms and Concepts in Public Administration, Public Policy and Political Science", укладеного С. Баджером та ін., виданого видавництвом "Основи" в 1994 р. завдяки підтримці, наданій Департаментом допомоги країнам Центральної та Східної Європи Міністерства закордонних справ та зовнішньої торгівлі Канади за програмою Канадського Бюро Міжнародної Освіти.

Compiled and Selected by:
Glen Wright, Ken E. McVicar, Thomas Monastyrskii.

**The publication was funded
by the US Agency for International Development through
The Eurasia Foundation.**

Translated by **Vasyl Ivashko**

Project Director **Glen Wright**

Editorial Board: **Ihor Hrytsiak,** Candidate in Law; **Tetyana Demchuk,** Project Coordinator; **Nina Nyzhnyk,** Doctor in Law; **Anatoliy Oleksienko,** Master of Public Administration

The compilation of this dictionary is based on an English-language edition of Lexicon of Terms and Concepts in Public Administration, Public Policy and Political Science compiled by S. Badger, et al. and published by Osnovy Publishers, Kyiv, 1994, with the support of the Bureau of Assistance for Central and Eastern Europe, External Affairs and International Trade, Government of Canada under a programme managed by the Canadian Bureau for International Education.

А $\frac{4602030000-55}{96}$ Без оголош.

ISBN 966-500-015-2

© Укладання. Глен Райт,
Кен Е. Мак-Вікар,
Томас Монастирський, 1996
© Український переклад.
Василь Івашко, 1996.

АНГЛІЙСЬКА АБЕТКА

Aa	Gg	Nn	Uu
Bb	Hh	Oo	Vv
Cc	Ii	Pp	Ww
Dd	Jj	Qq	Xx
Ee	Kk	Rr	Yy
Ff	Ll	Ss	Zz
	Mm	Tt	

A

ACCOUNTABILITY: The obligation of public servants to be answerable for fulfilling responsibilities that flow from the **authority** given them. Accountability involves concern for the legal, institutional and procedural means by which bureaucrats can be obliged to answer for their actions. (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 282). In a democratic system of government, it is deemed essential that appointed officials be held accountable to ministers, legislators, judges and administrative superiors. Accountability has become both more important and more challenging as administrative power over policy formation and execution has expanded (K.Kernaghan, 1987: 335).

ПІДЗВІТНІСТЬ: обов'язок державних службовців відповідати за виконання повноважень, що випливають із наданої їм **влади**. Підзвітність передбачає застосування правових, інституційних і процедурних засобів, з допомогою яких бюрократів можуть притягати до відповідальності за їхні дії. За демократичної системи управління вважано істотним, щоб призначені службовці були підзвітні міністрам, законодавцям, суддям і адміністративним начальникам. Підзвітність стає важливішою і вимогливішою мірою зростання впливу адміністративної влади на формування і здійснення політики.

ADAPTATION MODEL: A model of environmental influence on organizations which treats the organization as vulnerable to external forces and capable of accommodating them. It resulted from the questioning of simple prescriptions of classical management theory which would guarantee effective performance of an organization in any setting. These include unity of command, **span of control**, and the division of labour by purpose, process, client and place. The adaptation model further expanded into three branches: the **cognitive approach**, the **contingency theory** and the **resource dependency theory** (P.Blau and M.Meyer, 1987: 116-117).

МОДЕЛЬ ПРИСТОСУВАННЯ: модель впливу середовища на організації, яка розглядає організації з погляду їхньої піддатливості зовнішнім силам і спроможності пристосовуватися до них. Вона виникла як наслідок сумнівів у простих приписах класичної теорії управління, що мали б забезпечувати ефективну діяльність організації в будь-якому середовищі. Серед тих приписів єдність керівництва, **об'єм контролю** й розподіл праці відповідно до мети, процесу, клієнта і місця. Модель пристосування має три головні елементи: **когнітивний підхід, теорія невизначеності** й **теорія ресурсної залежності.**

ADAPTIVENESS: A criterion of **effectiveness** that refers to the ability of the organization to respond to

ПРИСТОСОВАНІСТЬ: **критерій ефективності,** що показує спроможність організації реагувати на

change that is induced by either internal or external stimuli (J.Gibson, J.Ivanecevich and J.Donelly, 1991: 102).

зміну, викликану внутрішніми чи зовнішніми чинниками.

ADJUDICATION: In the context of employer-employee relations, the process by which an employee presents a grievance in relation to a **collective agreement** or arbitrage award, or in relation to a disciplinary action leading to discharge, suspension or a financial penalty (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 552).

СУДОВА ПОСТАНОВА: у контексті взаємин роботодавця й робітника процес подачі останнім скарги, яка пов'язана з **колективною угодою**, арбітражною чи дисциплінарною постановою, що веде до звільнення, тимчасового усунення з посади або фінансового покарання.

ADMINISTRATION: Is the processes both of policy formulation and of management, in the limited sense of getting things done, within a given framework of policy. The review, in an area of public life, of law, its enforcement and revision; and decision making on cases in that area submitted to the public service (W.Hills, 1993: 23).

УПРАВЛІННЯ: одночасні процеси формування політики й керування (в обмеженому розумінні — виконання поставлених завдань) у рамках даного політичного курсу. Розгляд — у сфері державного життя — закону, його реалізація і перегляд; ухвалення постанов із приводу тих питань цієї сфери, які підпорядковані органам державної влади.

ADMINISTRATIVE DECENTRALIZATION: The delegation of administrative responsibility, authority, and discretion to administrative units having jurisdiction over at least one program or function in a subnational geographic territory (D.Rosenbloom, 1986: 86).

АДМІНІСТРАТИВНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ: делегування адміністративної відповідальності, повноважень і свободи дій адміністративним одиницям, що контролюють принаймні одну програму чи функцію у межах субнаціональної географічної території.

ADMINISTRATIVE DISCRETION: In the sphere of policy implementation, public servants can exercise substantial power. There exists: 1) Merely technical discretion, where the legislature has stated or assumed that the administrator knew the results which it desired; 2) Discretion in social planning, where the legislature does not know exactly what it

АДМІНІСТРАТИВНА СВОБОДА ДІЙ: у сфері виконавчої політики державні службовці можуть мати велику владу. Існує: 1) суто технічна свобода дій, коли законодавчий орган констатує чи припускає, що адміністратор знає, яких результатів сподівається законодавство; 2) свобода дій у соціальному плануванні, коли законодавчий орган не

will ultimately want in the way of results; and 3) Discretion in the work of reconciliation, where the legislature has, in effect, asked the administrator to break a political deadlock. In the course of interpreting, clarifying, and applying policy, public servants can significantly influence the success of policy decisions made by ministers and legislators. In wielding discretionary powers, public servants are expected to ensure that their decisions are broadly attuned to the general policy of their minister and their department (W.Ley in K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 299-300).

ADMINISTRATIVE ETHICS: Principles and standards of right conduct in public organizations. Normally used interchangeably with the term "administrative morality". Certain principles and standards of ethical behaviour (e.g., honesty, truthfulness, fairness) are of such enduring importance in all walks of life that they can be described as ethical values. These ethical values can be used to resolve conflicts between such administrative values as **accountability** and **efficiency**; they can also be applied to clashes between administrative values on the one hand and social values like liberty and equality, and personal values like success and wealth, on the other (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 324-25).

ADMINISTRATIVE LAW: The branch of public law that is concerned with relations between the government and individual citizens. It deals with the legal limitations on the actions

знає точно, яких результатів йому доконечно вимагати; 3) свобода дій у справах примирення, коли законодавчий орган, по суті, просить адміністратора покласти край політичній безвиході. В процесі тлумачення, уточнення і реалізації політики державні службовці можуть істотно впливати на успіх політичних постанов, що їх ухвалили міністри й законодавці. Володіючи повноваженням діяти на власний розум, державні службовці мають забезпечити відповідність своїх постанов загальній політиці міністра й міністерства.

АДМІНІСТРАТИВНА ЕТИКА: принципи й норми правильної поведінки в державних організаціях. Як правило, термін використовують паралельно з терміном "адміністративна мораль". Певні принципи й стандарти етичної поведінки (наприклад, чесність, правдивість, справедливість) настільки важливі у всіх сферах життя, що їх можна описати як етичні цінності. Ці етичні цінності можна використати для розв'язання конфліктів між такими адміністративними цінностями, як **підзвітність** і **продуктивність**; їх можна також застосувати до протиріч між, з одного боку, адміністративними цінностями, а з другого — соціальними цінностями на кшталт свободи й рівності і такими особистими цінностями, як успіх і достаток.

АДМІНІСТРАТИВНЕ ПРАВО: галузь державного права, що стосується взаємин між урядом і окремими громадянами. Адміністративне право має справу з пра-

of government officials, and on the remedies that are available to anyone affected by a transgression of those limits (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 401).

ADMINISTRATIVE RESPONSIVENESS: The inclination and the capacity of public servants to respond to the needs and demands of both political institutions and the public (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 283).

ADVISORY COUNCIL: An organization composed of private citizens created by the government to provide an independent source of advice to a minister. It is established outside the normal departmental bureaucracy and does not ordinarily have responsibility for administering programs. The members of these councils are private citizens; neither politicians nor public servants ordinarily serve as members. The council ordinarily provides its advice to the minister publicly, free of any potential laundering by the public service. However, the independence of these advisory councils is limited by the fact that they obtain most, if not all, of their funding from government. The people who serve on these bodies are sometimes representatives of particular interest groups in that they are asked to serve by the minister after consultation with certain relevant groups. Members are also chosen because of their personal status and experience (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 263-65).

ADVOCACY ADMINISTRATION: Is the commitment of those with pro-

вовими обмеженнями дій урядових службовців, а також із засобами, доступними кожному, хто потерпає від порушень у цій сфері.

АДМІНІСТРАТИВНА ЧУТЛИВІСТЬ: схильність і здатність державних службовців реагувати на потреби й вимоги водночас політичних інститутів і громадськості.

КОНСУЛЬТАТИВНО-ДОРАДЧА РАДА: організація, що складається з приватних громадян; її створює уряд для забезпечення міністрові незалежного дорадчого джерела. Вона виходить за межі звичайної відомчої бюрократії і, як правило, не відповідає за реалізацію програм. Членами цих рад є приватні громадяни; ні політики, ні державні службовці, як правило, до них не входять. Рада дає свої поради міністрові здебільшого публічно, уникаючи будь-якого потенційного "відмивання" їх державною службою. Одначе незалежність таких консультативно-дорадчих рад обмежена фактом, що вони одержують переважну частину своїх коштів (якщо не всі) від уряду. Люди, які служать в цих органах, часом є представниками конкретних зацікавлених груп, оскільки міністр бере їх на службу після консультації з відповідними групами. Членів цих органів добирають ще й згідно з їхнім особистим статусом і досвідом.

ПРОТЕКЦІЙНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ: зобов'язання осіб з профе-

fessional skills and official standing to use these assets on behalf of the least powerful and wealthy members of the community. Advocacy can take on at least three forms: 1) Advocacy from outside the government; 2) Advocacy from within a government agency established to act in a manner adversary to other public agencies and programs; 3) Advocacy by administrative officials on behalf of their clientele or consistency groups (D.Rosenbloom, 1986: 166).

AFFIRMATIVE ACTION: A comprehensive systems-based approach to the identification and elimination of discrimination in employment. It makes use of detailed analyses to identify and systematically remove employment policies, practices and procedures which may exclude or place at a disadvantage three target groups: women, aboriginal peoples, and disabled persons (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 531).

AGENDA SETTING: Deciding on which issues government will be considered and acted upon (C.Levine, 1990: 89).

ALLOCATION THEORY: A scientific management method applied on a societal or public policy level which helps increase **productivity improvement** (optimum-mix analysis). The object is generally to allocate one scarce resource across activities or places in such a way as to use all the available budget while equalizing the marginal rates of return of the activities or places so that nothing is to be

сійними навичками й офіційним становищем використовувати свої активи в інтересах найменш впливових і найменш заможних членів громади. Протекція може набувати принаймні трьох форм: 1) протекція з боку неурядових сфер; 2) протекція з боку урядового органу, утвореного для діяльності, що суперечить іншим державним органам і програмам; 3) протекція з боку адміністративних службовців в інтересах їхніх клієнтів чи постійних груп.

СТВЕРДЖУВАЛЬНА ДІЯ: вичерпний системний підхід до визначення і усунення дискримінації при найманні на службу. Він використовує докладний аналіз, щоб виявляти і послідовно усувати політику, практику й процедури наймання на роботу, які можуть відкидати чи ставити у невигідне становище три вразливі групи: жінок, корінне населення та інвалідів.

ВСТАНОВЛЕННЯ ПОРЯДКУ ДЕННОГО: визначення тих проблем, які уряд збирається розглядати й вирішувати.

ТЕОРІЯ РОЗПОДІЛУ: застосовуваний на рівні соціальної чи державної політики науковий метод управління, покликаний сприяти **підвищенню продуктивності** (оптимально змішаний аналіз). Мета загалом полягає в розподілі недостатніх ресурсів таким чином, щоб використати весь наявний бюджет, водночас вирівнюючи максимальні і мінімальні норми прибутку в тій або тій

gained by switching from one activity to another. That kind of allocation recognizes that a good activity or place should not be given too much. After a while, the diminishing marginal rate of return becomes smaller than what can be gained by shifting a dollar or unit of effort to another normally less productive activity or places (S.Nagel in N.Lynn and A.Wildavsky, 1990: 431-432).

ANTI-ELITISM: Places emphasis on increasing **citizen participation** and citizen impact on public policies by means beyond, and if necessary, at the expense of, the normal devices; calls for increased **citizen participation** directed toward a basic change to the political system as opposed to simply adding elective offices; increased emphasis on other forms of political participation (R.Adie and P.Thomas, 1987: 565).

ANTIBUREAUCRATISM: A negative view of **bureaucracy**; stresses the inefficient incompetent, unrealistic and self-serving nature of **bureaucracy**; its tremendous size and complexity have made it a menace to society (R.Adie and P.Thomas, 1987: 97-98).

AUDIT: Relates to assuring that rules governing the use of funds by federal agencies have been complied with and that reported data are accurate. This function has been in existence for a long time, but in recent years governments have greatly expanded these "compliance" audit activities and have begun to recognize new audit functions (G.Starling, 1982: 284).

царині чи в галузі, аби нічого не можна було виграти, перейшовши з однієї діяльності на іншу. Такий тип розподілу передбачає, що добра галузь чи царина не повинні одержувати надто багато. Згодом скорочення крайніх норм прибутку стає меншим, порівняно з тим, що його можна одержати, переміщаючи долар чи одиницю зусилля на інші, звичайно менш продуктивні види діяльності чи царини.

АНТИЕЛІТАРИЗМ: наголос на зростанні **участі громадян** у державній політиці і їхнього впливу на неї з допомогою, а при необхідності й коштом надзвичайних засобів; вимагає активної участі громадян, спрямованої на докорінну зміну політичної системи, протиставлену простому збільшенню виборних посад; посилений наголос на інших формах політичної активності.

АНТИБЮРОКРАТИЗМ: негативний погляд на **бюрократію, що наголошує на** непродуктивній, некомпетентній, нереалістичній і самодостатній природі **бюрократії,** величезний розмір і складність якої роблять її загрозливою для суспільства.

РЕВІЗІЯ: контроль за дотриманням правил, які визначають використання коштів федеральними (в Україні — центральними. — *Приміт. редакторів*) органами, і точністю повідомлених даних. Ця функція існує давно, але за останні роки уряди значно розширили ревізійну діяльність, борячись із "поблажливістю" і запровадивши нові різновиди контролю.

AUTHORITARIAN LEADERSHIP: Involves the leader making all the decisions and communicating tasks to followers in a highly detailed manner so that followers have no role in making decisions or organizing their work (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 88).

АВТОРИТАРНЕ ЛІДЕРСТВО: система, де лідер ухвалює всі постанови і дуже детально інструктує своїх послідовників, так що останні позбавлені можливості ухвалювати постанови чи організовувати свою працю.

AUTHORITY: There are several sources of authority: (1) **Formal Theory of Authority.** Authority is referred to the rights residing in a person to direct and command, to be listened to or obeyed by others. Authority under this theory comes from above. The ultimate source of management authority, therefore, is the right of private property. (2) **The Acceptance Theory of Authority.** The source of authority is in the subordinates. If one's subordinate does not accept the order, then one has no authority. In this sense, authority comes from below. This theory refers indirectly to effective authority. The ultimate source of authority, however, is the individual's ability to influence. (3) **The Contractual Theory of Authority.** The consent of the governed theory is the basis of the contractual theory of authority. According to this theory, the authority of the manager has its source in the contract, written or implied, between the employer and the employee. The contract is the source of the manager's right to give orders and his right to expect compliance (W.Hills, 1993: 349).

ВЛАДА: існує кілька джерел влади: (1) **Формальна теорія влади.** Влада пов'язана з закріпленим за котроюсь особою правом керувати й командувати, тоді як решта має слухатись і коритись. Згідно з цією теорією, влада поширюється згори. А тому основним джерелом керівної влади виступає право на приватну власність. (2) **Теорія прийнятності влади.** Джерело влади — самі підлеглі. Якщо підлеглий керівника не приймає усталеного порядку, то цей керівник не має влади. У цьому розумінні влада йде знизу. Дана теорія опосередковано стосується ефективності влади. Одначе вирішальне джерело влади — здатність індивіда впливати на інших. (3) **Договірна теорія влади**. Згода підлеглих — основа договірної теорії влади. Згідно з цією теорією, джерелом влади керівника є договір — писаний чи передбачуваний — між роботодавцем і працівником. Договір — джерело права керівника давати накази, а також його права сподіватися послуху.

AUTONOMY: Refers to the relative independence of an organization to external influence and authority.

АВТОНОМІЯ: відносна незалежність організації від зовнішнього впливу і влади.

B

BEHAVIOURAL APPROACH TO ADMINISTRATIVE THEORY: In the behavioural approach, organization is viewed primarily as a social system, one that develops interactions, conflicts and cohesion not always within the power of the administrator to understand and control. In contrast to other approaches, the behavioural view centres more on people, their interactions and cooperation. It emphasizes the development of insight and understanding based on empirical investigation. It challenges administrators and students to understand nonrational as well as rational and informal as well as formal aspects of organizational behaviour (B.Bozeman, 1979: 63,64).

БІХЕВІОРИСТСЬКИЙ ПІДХІД ДО ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ: розгляд організації передусім як соціальної системи, в якій розвиваються стосунки, конфлікти й зв'язки, що їх адміністратор не завжди здатен зрозуміти й проконтролювати. На відміну від інших підходів, біхевіористський погляд більше зосереджується на людях, їхніх взаємозв'язках та співпраці. Він наголошує на розвитку інтуїції та розуміння, що спираються на емпіричні дослідження. Він спонукає адміністраторів і науковців досліджувати нераціональні й раціональні, неформальні й формальні аспекти організаційної поведінки.

BENEFITS-COST ANALYSIS: A scientific management method applied on a societal or public policy level which helps increase **productivity improvement** (optimum choice among discrete alternatives without probabilities). Discrete alternatives in this context mean alternatives where each one is a lump sum project. A government agency can meaningfully adopt only one unit of such a project, not multiple units and not factions of units. Under those circumstances, an agency that is interested in maximizing the good it does should spend its whole budget, or as much as possible, as long as diminishing absolute returns do not set in. It should spend its budget for each of its alternative projects in the order of their **cost/benefit ratio** (S.Nagel in N.Lynn and A.Wildavsky,

АНАЛІЗ ВИГОД І ВИТРАТ: застосовуваний на соціальному чи державно-політичному рівні метод наукового управління, покликаний сприяти підвищенню **продуктивності** (оптимальний вибір з-поміж окремих альтернатив без імовірностей). У цьому контексті окремі альтернативи означають те, що кожна з них є проектом, під який одноразово виплачують велику суму грошей. Урядовий орган може обдумано прийняти лиш один такий проект, а не кілька відразу, або частину проекту. За таких умов орган, зацікавлений у максимальному збільшенні прибутків, має витрачати увесь свій бюджет або щонайбільшу його частину доти, доки не почнеться скорочення абсолютного прибутку. Цей орган має витрачати бюджет на кожен зі своїх

1990: 431-32).

BOUNDED RATIONALITY (or Optimal Policy Making): Uses the processes identified with **comprehensive rationality**, but instead of searching for all possible alternatives, it searches for alternatives only within some limited range. It does not seek the best possible policy, but rather searches for an optimal policy. For example, when a politician says "We must find a better solution to this problem, but we can't afford to increase our expenditure on it," that is a request for bounded rationality. Alternatively, the boundary could be a structural one in that a desire to improve the delivery of a service would be "bounded" by a need to retain the basic structure of the organization currently delivering the service. Bounded rationality is obviously considerably easier to accomplish than **comprehensive rationality**; however, it does require the difficult and stressful agreement on goals and objectives mentioned as problem with **comprehensive rationality** (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 119).

BROKERAGE POLITICS: Is a style of governing that focuses on accommodating varying interests in the sphere of policy-making (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 173).

BUDGETING: Public budgeting involves both the raising and the spending of tax dollars; states who will pay and who will get what benefits in a given

альтернативних проектів у порядку зменшення **співвідношення їхніх витрат і прибутків**.

ОБМЕЖЕНА РАЦІОНАЛЬНІСТЬ (чи творення оптимальної політики): використовує процеси, які ототожнюються з **вичерпною раціональністю**, але замість пошуку всіх можливих альтернатив вона шукає альтернативи лише в певній обмеженій сфері. Вона дошукується не якомога кращої, а оптимальної політики. Наприклад, коли політик каже: "Ми повинні знайти кращий розв'язок для цієї проблеми, але ми не можемо задля цього збільшувати видатки", — мова тут іде про обмежену раціональність. З другого ж боку, межа може бути також структурною, оскільки бажання поліпшити надання послуг "обмежене" потребою зберегти основну структуру організації, що в даний момент надає послуги. Очевидно, обмежену раціональність здійснювати значно легше, аніж раціональність вичерпну; одначе вона вимагає складного й напруженого погодження цілей і прагнень, згадуваного як проблема у зв'язку з **вичерпною раціональністю**.

ПОСЕРЕДНИЦЬКА ПОЛІТИКА: стиль управління, зосереджений на погодженні різних інтересів у сфері творення політики.

БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС: нагромадження і витрата податкових грошей, визначення, хто платитиме і хто одержуватиме, і які

year as a result of a complex series of government decisions, and it is therefore a tangible expression of the wider political processes within government and society (R.Adie and P.Thomas, 1987: 252).

прибутки будуть у поточному році внаслідок складної низки урядових постанов, — і тому реальне відображення широких політичних процесів в уряді й суспільстві.

BUREAUCRACY: The features of a bureaucratic system in simplified terms are: 1) a division of labour based on functional specialization, 2) a well-defined hierarchy of authority, 3) a system of rules covering the rights and duties of employment, 4) a system of procedures for dealing with work situations, 5) impersonality of interpersonal relations and 6) promotion and selection based on technical competence (G.Starling, 1987: 307).

БЮРОКРАТІЯ: характерні риси бюрократичної системи спрощено можна сформулювати так: 1) розподіл праці, що базується на функціональній спеціалізації; 2) чітко визначена **ієрархія** влади; 3) система правил, що охоплює службові права та обов'язки; 4) система процедур для розгляду виробничих ситуацій; 5) безособовість міжлюдських стосунків; 6) службове просування й добір, засновані на технічній компетентності.

BUREAUCRATIC POLITICS: Is an approach to the study of policy-making that focuses on interactions among individuals, in the form of conflict, bargaining, compromise, and persuasion, as determinants of the actions of a government. As a model of policy-making, it is the exact opposite of the **rational model**. Whereas the **rational model** sees "the government" as a monolithic actor guided by a dedication to efficiency, effectiveness, and rationality, the bureaucratic politics model views government as being composed of a number of different **departments** and agencies, each with its own goals and each trying to mould policy to further its own interests. Thus, government is a coalition of various interests, and government policies are the outcome of interaction of these various entities. This model is sometimes referred to

БЮРОКРАТИЧНА ПОЛІТИКА: підхід до вивчення формування політичного курсу, зосереджений на міжлюдських стосунках (як-от конфлікт, укладання угоди, компроміс і переконання) як на визначальних чинниках урядової діяльності. Як модель творення політичного курсу, він прямо протилежний **раціональній моделі**. Якщо остання бачить "уряд" як монолітного діяча, що бореться за продуктивність, ефективність і раціональність, то модель бюрократичної політики розглядає уряд як такий, що складається з ряду різних **міністерств** та агентств, кожне з яких має власні цілі й намагається формувати політику таким чином, щоб сприяти реалізації власних інтересів. Отож уряд — коаліція різних інтересів, а урядова політика — наслідок взаємодії різних

as the bargaining model. A decision taken from this perspective is the outcome of compromise and negotiations between various interested parties and thus is heavily influenced by the relative power of the various organizations (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 122-23, 343).

суб'єктів влади. Таку модель часом називають договірною. Ухвалена за цією моделлю постанова є результат компромісу й переговорів між різними зацікавленими групами, а відтак дуже залежить від відносної влади різних організацій.

C

CABINET: It is normally responsible for the introduction and passage of government legislation, the execution and administration of government policies, and the finances of the government (R.Adie and P.Thomas, 1987: 214-15).

УРЯД: орган, що, як правило, відповідає за дотримання законодавства, за виконання і зміни урядової політики та управління своїми фінансами.

CAPTIVE AGENCY THEORY: The captive agency theory is part of a theory that regulatory agencies pass through an organizational life cycle and are eventually "captured" by the regulated interests in a one-way capitulation in favour of the industry's viewpoint. Once there is an over-identification by regulatory agencies with the client groups, the agency becomes a representative rather than a regulator of client group (R.Adie and P.Thomas, 1987: 342-43).

ТЕОРІЯ НЕСАМОСТІЙНОГО ОРГАНУ: частина теорії, згідно з якою органи управління проходять через життєвий цикл і врешті-решт потрапляють у "залежність" до регульованих інтересів, капітулювавши перед промисловою точкою зору. Якщо існує надмірне ототожнення органів управління з групами клієнтів, то орган стає радше представником, ніж регулятором групи клієнтів.

CATALYTIC LEADERSHIP: Catalytic leadership is the ability to coalesce key public and private stakeholders around a critical global-local issue, such as acid rain, immigration, or economic diversification. A catalytic leader stimulates the development of a critical mass of diverse policy actors motivated by a goal or vision created collectively among them (J.Perry, 1989: 91).

КАТАЛІТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО: здатність об'єднувати головних державних і приватних зацікавлених учасників навколо критичної глобальної (місцевої) проблеми, як-от кислотні дощі, імміграція чи економічна диверсифікація. Каталітичний лідер стимулює формування критичної маси різних учасників політичного курсу, яким за спонуку править мета або колективно витворена мрія.

CHARISMATIC AUTHORITY: It is a type of **authority** which is quite different from **rational-legal and traditional authority** in that it emanates from unique individuals and is therefore unstable. Charisma is understood as a certain quality of an individual personality by virtue of which he or she is set apart from ordinary persons and treated as endowed with super-natural, superhuman or at least specifically exceptional powers or qualities regarded as divine or as exemplary. Charismatic authority requires no administrative staff, no hierarchy of authority, no rules and regulations, indeed none of the trappings of formal organization that intervene between chief executives and workers at the lowest level. Neither does it rely on the sanctity of tradition. Indeed, the past and precedent are specifically rejected as guides to conduct by charismatic authority (P.Blau and M.Meyer, 1987: 70-71).

ХАРИЗМАТИЧНА ВЛАДА: тип **влади**, що цілковито відрізняється від **раціонально-правової й традиційної влади**, оскільки походить від незвичайних особистостей і тому нестабільний. Під харизмою розуміють певну якість окремої особистості, завдяки якій вона вирізняється з-поміж пересічних людей і нібито має надприродні, надлюдські чи принаймні виняткові здібності та властивості, що їх уважають за божественні чи взірцеві. Харизматична влада не потребує адміністративного штату, ієрархії влади, норм і правил, жодних атрибутів офіційної організації, що є посередником між вищим керівництвом і працівниками найнижчого рівня. Не покладається вона і на святість традиції. Харизматична влада рішуче відкидає минуле й прецедент як керівні принципи поведінки.

CITIZEN PARTICIPATION: It connotes direct participation of individual citizens and citizens' groups in government decision making. It is notable that the purpose of citizen participation is more to stimulate decision-makers to take account of a wider range of considerations at an earlier stage in the policy process than to enable citizens to scrutinize the administration of government programs (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 461).

УЧАСТЬ ГРОМАДЯН: безпосередня участь окремих громадян і груп в ухваленні урядових рішень. Прикметно, що мета участі громадян полягає радше в стимуляції тих, хто ухвалює рішення, брати до уваги ширше коло міркувань на ранній стадії політичного процесу, ніж у тому, аби дозволити громадянам ретельно стежити за виконанням урядових програм.

CLASSICAL ELITE THEORY: Regarding **bureaucracy**, it contends that all societies are composed of two classes — a class that rules

КЛАСИЧНА ТЕОРІЯ ЕЛІТИ: теорія, що, розглядаючи **бюрократію**, проголошує, що всі суспільства складаються з двох класів: прав-

and a class that is ruled. The ruling class is a minority that rules the majority, not simply by coercion, but through ability to organize and by reference to such abstract principles as the sovereignty of the people and divine right. Within this theory the state is divided into two types, a feudal and a bureaucratic. In the feudal state, any member of the ruling class can carry out all of the functions of government, whether economic, judicial, administrative or military. In the bureaucratic state, however, these functions are separated and become the exclusive territory of particular sections of the ruling class, including the bureaucracy and the military establishment. Another form of the elite theory says that large-scale organizations are necessarily oligarchic because they tend to develop a bureaucratic structure that precludes internal democracy. Power becomes concentrated at the top of the organization and is wielded in a dictatorial manner by an organizational elite. The iron law of oligarchy has broad implications in that oligarchic bureaucratic structures undermine the democratic institutions of society (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 25).

COGNITIVE APPROACH: Is a theory of organizational adaptation which views administrative structures as having two main functions, making complicated decisions and accomplishing complex tasks. Whereas most people may be capable of making simple decisions and completing simple tasks, complicated decisions and tasks often exceed their

лячого й підлеглого. Правлячий клас становить меншість, що править більшістю, не лише завдяки примусу, а й з огляду на свою здатність організовувати і посилання на такі абстрактні принципи, як суверенітет народу й священне право. За цією теорією держава ділиться на два типи — феодальний і бюрократичний. У феодальній державі будь-який член правлячого класу може виконувати всі функції уряду — економічну, судову, адміністративну чи воєнну. Проте в бюрократичній державі ці функції розділені й стають винятковою прерогативою конкретних частин правлячого класу, зокрема бюрократії й військової верхівки. Згідно з іншою формою теорії еліти, широкомасштабні організації конче мають олігархічний характер, оскільки схильні розвивати бюрократичну структуру, що заперечує внутрішню демократію. Влада зосереджується на вершині організації і її по-диктаторському використовує організаційна еліта. Залізний закон олігархії має далекосяжні наслідки, оскільки олігархічні бюрократичні структури підривають демократичні інститути суспільства.

КОГНІТИВНИЙ ПІДХІД: теорія організаційного пристосування, що розглядає адміністративні структури як такі, що мають дві головні функції: ухвалювати складні постанови й виконувати складні завдання. Тоді як більшість людей спроможна ухвалювати прості постанови й виконувати прості завдання, складні постанови й завдання

abilities. A condition of limited or **bounded rationality** exists. Organizational structures create psychological **environments** that permit people to function within their capabilities. It can also be argued that the more complicated the environmentally-influenced decisions (or tasks) of an organization are, the greater its structural differentiation (i.e. organizations adapt to complexity in the environment by developing more differentiated structures internally) (P.Blau and M.Meyer, 1987: 117-18).

часто перевищують їхні можливості. Існує стан **обмеженої раціональності**. Організаційні структури створюють психологічні **середовища**, що дозволяють людям діяти відповідно до їхніх спроможностей. Можна також довести, що чим складніші постанови (чи завдання) організації, що залежать від середовища, тим більша їхня структурна диференціація (тобто організації пристосовуються до складного середовища, створюючи більш диференційовані внутрішні структури).

COGNITIVE PROCESS THEORIES OF WORK MOTIVATION: Cognitive process models concentrate on identifying the factors, especially cognitive variables, that compromise the motivation process and on determining how and why these factors result in motivation. Their complexity results not merely from the inclusion of a number of variables, but rather from a concern with process — the relationships and interactions among variables. It is this idea of process in formulating models that represents a significant advance in work motivation theory. The basic assumption of process theory is that internal cognitive states and situational variables interact in the motivational process. The individual is an active factor, selecting behaviours based on his or her needs and on expectations about what kind of behaviour will lead to a desired reward (H.Gortner, 1987: 368).

КОГНІТИВНІ ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ: когнітивні процесуальні моделі зосереджуються на визначенні чинників, зокрема когнітивних змінних величин, що компромісно регулюють мотиваційний процес, і на з'ясуванні того, як і чому ці чинники створюють мотивацію. Їхня складність походить не від урахування ряду змінних величин, а радше від зацікавлення процесом — стосунками й взаємодіями змінних величин. Саме ця ідея процесу в формуванні моделей є важливим досягненням у теорії мотивації до праці. Головна підвалина процесуальної теорії — припущення, що внутрішні когнітивні стани й ситуативні змінні величини взаємодіють у мотиваційному процесі. Індивід — активний чинник, що вибирає лінію поведінки, спираючись на свої потреби і на припущення, який тип поведінки приведе до бажаної винагороди.

COLLECTIVE MINISTERIAL RESPONSIBILITY: In a parliamentary

КОЛЕКТИВНА МІНІСТЕРСЬКА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: за парламентсь-

system, ministers are responsible as a group (that is, as members of the Cabinet) for the polices and management of the government as a whole. The **Cabinet** must resign or ask the governor general for a dissolution of Parliament if it loses the confidence of the legislature, that is, if it loses the support of the majority of the House of Commons (or of a provincial legislature) (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 365-66).

кої системи міністри всім гуртом відповідають (тобто як члени кабінету) за політику й правління уряду в цілому. Уряд повинен піти у відставку чи просити генерал-губернатора (голову держави. — *Приміт. редакторів*) про розпуск парламенту, якщо він втрачає довіру законодавчого органу, тобто якщо він позбувається підтримки більшості в палаті громад (чи в місцевому законодавчому органі).

COMMISSIONS: Commissions of inquiry bodies, formally mandated by a government, either on an ad hoc basis or with reference to a specific problem, to conduct a process of fact-finding and to arrive at a body of recommendations. Their objective is to respond to the needs of the executive branch of government by investigating and advising independently and impartially on assigned issues (L.Salter and F.Iacobucci in Pross, 1990: 22, 175).

КОМІСІЇ: комісії розслідувальних органів, офіційно уповноважені урядом для збору фактів та вироблення рекомендацій з приводу конкретної проблеми або ситуації. Їхня мета — реагувати на потреби виконавчої гілки влади, незалежно й неупереджено досліджуючи доручені проблеми й даючи відповідні поради.

COMMUNICATIONS: Are the lifeblood of any organization and one of the main purposes of communication is to effect co-ordination between the various elements in an organization. If an organization is to function properly, people in the organization must understand what is taking place in other parts of it. Communications can take place in several ways. At one extreme are the formal, written instructions found in the organization manual or on a list of standard operating procedures. At the other extreme, communication can be by example. When senior managers all dress very conserva-

КОМУНІКАЦІЇ: джерело життєвої сили будь-якої організації; одна з найважливіших цілей комунікації полягає в тому, щоб здійснювати координацію різноманітних елементів організації. Для того, щоб організація функціонувала як слід, її члени мають розуміти, що відбувається в інших її частинах. Комунікації можуть відбуватися кількома способами. З одного боку — формальні, письмові інструкції, зібрані в посібнику організації чи в списку стандартних робочих процедур. А з другого — комунікація може відбуватися за взірцем. Коли всі старші керівники одяга-

tively, work long hours, and take short breaks, they are communicating something very significant to those below them in the **hierarchy** — without saying a word (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 79). It can also be defined as the transfer and reception of information, emotions, ideas and orders. This considers communication as two-step process, communication is not just the sending of a message, but the reception of a message as well. We are all aware of situations where the message that was sent was not the same message received — either accidentally or intentionally (R.Pursley and N.Snortland in K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 79-80).

COMPETENCE: Is a part of **administrative responsibility** which requires that the formulation and implementation of **public policy** should be guided by recognised objective standards, where they are available (G.Starling, 1982: 138-39).

COMPREHENSIVE AUDIT: A comprehensive audit is based on principles that public business should be conducted so as to make the best possible use of public funds and that people who operate government should be accountable for the prudent and effective management of the resources entrusted to them; an examination that provides an objective and constructive assessment of the extent to which financial, human and physical resources are managed with due regard to the **economy**, **efficiency** and **effectiveness** as well as **accountability** relationships.

ються дуже консервативно, довго працюють і роблять короткі перерви для відпочинку, то вони таким чином повідомляють щось дуже важливе тим, хто посідає нижчі щаблі **ієрархії**, не кажучи при цьому жодного слова. Комунікацію можна також визначити як передачу й прийом інформації, емоцій, ідей і наказів. Комунікацію розглядають як двоскладовий процес, тобто вона є не лише передачею повідомлення, але і його прийомом. Всі ми добре знаємо такі ситуації, коли послане повідомлення істотно відрізняється від прийнятого — випадково чи навмисно.

КОМПЕТЕНТНІСТЬ: частина **адміністративного обов'язку**, що вимагає, аби визначення і виконання **державної політики** відбувалося відповідно до загальновизнаних об'єктивних норм, якщо вони існують.

ВСЕБІЧНА РЕВІЗІЯ: ревізія, основана на принципах, згідно з якими державні справи треба вести так, щоб якомога краще використовувати державні кошти, а люди, які очолюють уряд, відповідали за розважливе й ефективне управління довіреними їм ресурсами; обстеження, що забезпечує об'єктивну й конструктивну оцінку того, якою мірою управління фінансовими, людськими й фізичними ресурсами здійснюється з належною увагою до **економії, продуктивності й ефективності**, а також до мережі **підзвітності**. На-

Emphasis is not solely on retrospective accountability; comprehensive auditing also seeks to recommend improvements to organizations and programs; has a broader scope than traditional financial audits because it looks at management practices not directly related to the financial statements of the organization — means a team approach, involving personnel with different knowledge and skills than those of accountants is often required (R.Adie and P.Thomas, 1987: 298).

COMPREHENSIVE RATIONALITY: Comprehensive rationality is a style of policy-making based on scientific assessment of alternative actions and conscious choice of the course of action that will yield the maximum benefit. It suggests that policies are subjected to a multi-step analysis before a decision is made. One list is typical: 1) The decision-maker is confronted with a given problem that can be separated from other problems or at least considered meaningfully in comparison with them. 2) The goals, **values**, or objectives that guide the decision-maker are clarified and ranked according to their importance. 3) The various alternatives for dealing with the problem are examined. 4) The consequences (cost and benefits, advantages and disadvantages) that would follow from the selection of each alternative are investigated. 5) Each alternative, and its attendant consequences, can be compared with the other alternatives. 6) The decision-maker will choose that alternative, and its con-

голошують не лише на ретроспективній підзвітності; всебічна ревізія прагне ще й порекомендувати організаціям і програмам необхідні поліпшення; вона має ширший масштаб, аніж традиційні фінансові перевірки, оскільки розглядає адміністративну практику, яка безпосередньо не пов'язана з фінансовими деклараціями організації, і полягає в командному підході, коли залучають персонал, знання і навички якого відрізняються від тих, що їх часто вимагають від бухгалтерів.

ВИЧЕРПНА РАЦІОНАЛЬНІСТЬ: стиль визначення політики, що базується на науковій оцінці альтернативних дій і на свідомому виборі курсу дій, який принесе максимальну користь. Вичерпна раціональність передбачає всебічний аналіз політики перед тим, як ухвалити рішення. Ось типовий перелік основних моментів такого аналізу: 1) Той, хто ухвалює постанову, стикається з даною проблемою, яку можна відділити від інших проблем або, на відміну від них, принаймні всебічно розглянути. 2) Цілі, **цінності** чи завдання, що ними керується той, хто ухвалює постанову, з'ясовують і класифікують відповідно до їхнього значення. 3) Вивчаються різні альтернативні вирішення проблеми. 4) Досліджуються наслідки (витрати й прибутки, переваги й недоліки), пов'язані з вибором кожної альтернативи. 5) Кожну альтернативу та її наслідки можна порівняти з іншими альтернативами. 6) Той, хто ухвалює постанову, зупинить

sequences, that maximize the attainment of his or her goals, values or objectives (J.Anderson in K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 116).

свій вибір на тій альтернативі та її наслідках, що максимально сприятимуть досягненню його цілей, цінностей чи завдань.

CONFLICT OF INTEREST: Is a situation in which a public employee has a private or personal interest sufficient to influence or appear to influence the objective exercise of his or her official duties (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 327).

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: ситуація, коли державний працівник має приватний чи особистий інтерес, достатній або позірно достатній, аби впливати на об'єктивне виконання своїх офіційних обов'язків.

CONTENT THEORY: Content theory is based on individual needs but its development has been marked by greater inclusion of situational variables and their applicability to work organizations. A major contribution of the content approach is that its explicit treatment of needs serves to bridge the gap between individual needs and organizationally based incentives. Efforts to discover the links between individual satisfaction and productivity and even organizational effectiveness also add to the development of work motivation theory and its organizational applicability. Effectively linking incentives to motivation requires an understanding of worker needs and goals. Moreover, the organization must have access to appropriate resources and managers need to have sufficient discretion or authority to make appropriate changes in reward systems (H.Gortner, 1987: 358, 359).

ТЕОРІЯ ЗАДОВОЛЕННЯ: теорія, що базується на індивідуальних потребах, але її розвиток був позначений більшим впливом ситуативних змінних величин та їхньої застосовності до діяльності організацій. Основний внесок такого підходу полягає в тому, що чітке трактування потреб допомагає пов'язати індивідуальні потреби й організаційні стимули. Зусилля, спрямовані на виявлення зв'язків між індивідуальним задоволенням і продуктивністю або навіть організаційною ефективністю, також сприяють розвитку теорії мотивації праці та її застосуванню в організаціях. Ефективне перетворення організаційних спонук на внутрішні мотиви вимагає розуміння потреб і цілей працівника. Крім того, організація мусить мати доступ до відповідних ресурсів, а керівник — достатню свободу дій чи повноваження для внесення відповідних коректив у системи винагород.

CONTINGENCY THEORY: It is a theory which anticipates the adaptation of an organization to its **environment**. It argues that environ-

ТЕОРІЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: теорія, що передбачає пристосування організації до свого **середовища**. Згідно з цією теорією, середовища

ments differ significantly in the degree of uncertainty they pose for organizations. Uncertainty arises from the vagaries of both markets and technologies and is manifest in the clarity of job requirements, the degree of difficulty in developing, manufacturing, and marketing a product; and the length of time required for meaningful feedback about performance. It further argues that both organizational structures and environmental uncertainty are variable and their performance depends ultimately on their fit to one another. Internal attributes of the organization, in terms of structure and orientation, can be tested for goodness of fit with various environmental variables and the predisposition of members. Unit performance emerges as a function of this fit. Specifically, effective performance is argued to depend upon internal differentiation consistent with the degree of uncertainty in the environment and co-ordination appropriate to the level of differentiation. It predicts that the greater the uncertainty, the greater the differentiation and co-ordination in organizations (P.Blau and M.Meyer, 1987: 118-119).

COPRODUCTION: Is part of a recent but growing emphasis in the field of **citizen participation**. It implies both government and citizens engage in production of a service and occurs when citizens (consumers of public services) and government (producer of public services) act jointly to produce a service which is of benefit to both (excludes government activity in which con-

істотно різняться між собою за ступенем невизначеності, який вони створюють організаціям. Невизначеність зумовлюється змінністю ринкової ситуації та технологій і її ознаками є ясність вимог до роботи, ступінь складності розробки, виробництва й продажу продукції, а також час, що потрібен для одержання змістовної інформації про ефективність роботи. Далі ця теорія твердить, що й організаційні структури, і невизначеність середовища змінюються, а результати їхньої взаємодії залежать від того, наскільки вони відповідають одне одному. Внутрішні якості організації — з погляду структури й орієнтації — перевіряються на відповідність різним змінним величинам середовища і схильностям працівників. Ефективність організації є функцією цієї відповідності. Зокрема показники ефективності, за даною теорією, залежать від внутрішньої диференціації, що відповідає ступеню невизначеності середовища, й координації, що відповідає рівню диференціації. Передбачається, що чим більша невизначеність середовища, тим вищий рівень диференціації й координації в організаціях.

СПІЛЬНЕ ВИРОБНИЦТВО: частина недавнього, але дедалі більшого наголошування на сфері **участі громадян**. Воно передбачає спільну участь уряду й громадян у забезпеченні послуг і виникає тоді, коли громадяни (споживачі державних послуг) і уряд (виробник державних послуг) об'єднуються для створення взаємовигідних послуг (за винятком урядової

sumers do not contribute) (R.Adie and P.Thomas, 1987: 593-95).

CORPORATISM: While **pluralist theory** holds that government decisions are influenced by a considerable number of groups acting in a voluntary and competitive fashion, corporatist theory holds that these decisions are influenced by a small number of non-competitive and functionally differentiated groups that are recognized or licensed by the state. Some scholars contend that a corporatist state is less bureaucratic than other forms because the state can work through indirect and informal mechanisms to negotiate agreements with a small number of dominant groups. Other scholars argue, however, that in a corporatist state the government would require an autonomous bureaucratic arm with independent access to information and capable of supervizing the operation of capital. Moreover, bureaucratic power is likely to be greater because of the close interaction between senior bureaucrats and the dominant groups. It is notable that in a corporatist state, weaker groups and unorganized people would tend to be frozen out of the decision making process (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 28).

COST-BENEFIT CRITERION: A use of resources is justified if the benefits, measured usually, but not necessarily, in money, to those who gain exceed the costs: as in two or more substitutable resources, the "better" resource use is that which has the highest positive difference between benefits and costs (D.Keeling, 1972: 48).

діяльності, що обходиться без сприяння споживачів).

КОРПОРАТИЗМ: якщо **плюралістська теорія** вважає, що на урядові постанови впливає значна кількість груп, які діють добровільно і конкурують між собою, то, згідно з корпоративною теорією, на ці постанови впливає мала кількість неконкурентних і функціонально диференційованих груп, визнаних чи дозволених державою. Дехто з науковців твердить, що корпоративна держава — менш бюрократична, ніж інші форми держави, оскільки держава може через непрямі й неофіційні канали порозумітися з невеликою кількістю панівних груп. Проте інші науковці запевняють, що в корпоративній державі уряд потребував би автономної бюрократичної влади з незалежним доступом до інформації й здатністю контролювати діяльність капіталу. Крім того, бюрократична влада, ймовірно, посилюватиметься з огляду на тісний зв'язок між вищими ланками бюрократії й панівними групами. Корпоративна держава намагатиметься усувати слабкі групи і неорганізоване населення з процесу ухвалення постанов.

КРИТЕРІЙ ВИТРАТ-ВИГОД: використання ресурсів виправдане, якщо прибутки — їх вимірюють переважно, хоч і не завжди, грошима — перевищують витрати: з двох чи більше замінних ресурсів "краще" використовують той, що має вищу позитивну різницю між прибутками й витратами.

CROWN CORPORATION: In Canada, a legal definition would call attention to such legal attributes as the means by which they are incorporated, their existence as legal entities separate from their shareholders and management, their legal right to hold property, and their immunity from legal liability in certain situations (because they are agents of the Crown). Crown Corporations incur: 1) government ownership — but no general agreement on what per cent ownership; 2) legislation at the federal level defining the relationship between the government and Crown corporations applies only to corporations which are wholly-owned by government but this does not include joint and mixed enterprises. A functional definition would include an institution with a corporate form brought into existence by government action to serve a public function. Statistics Canada's definition looks at: 1) a majority of its ownership must be vested in government; 2) management of its affairs must be relatively independent from auditors; 3) its primary role must be to provide goods or services to the private sector, not to the government; 4) the prices it sets for these goods and services must reflect the cost of providing them.

КОРОЛІВСЬКА КОРПОРАЦІЯ: в Канаді юридичне визначення королівської корпорації звертає увагу на такі атрибути законності, як спосіб реєстрації корпорації, її статус як юридичної одиниці, незалежної від акціонерів та управління, її законне право на власність та її звільнення від юридичної відповідальності в певних ситуаціях (оскільки вона є представником корони). Королівські корпорації передбачають: 1) державну власність, але без загальної домовленості про відсоток власності; 2) законодавство на федеральному рівні, що визначає відносини між урядом й королівськими корпораціями, стосується лише тих корпорацій, що є повною власністю держави, але не регламентує діяльності об'єднаних та змішаних підприємств. За функціональним визначенням, королівська корпорація є корпоративною інституцією, заснованою урядом для виконання державних функцій. З погляду канадської статистики королівською корпорацією є така, в якій: 1) переважна частина його власності належить державі; 2) управління її справами відносно незалежне від держави; 3) основним її призначенням має бути забезпечення товарами та послугами приватного сектора, а не держави; 4) ціни, що їх вона встановлює для цих товарів і послуг, мають віддзеркалювати їхню собівартість.

CUTBACKS: The main approaches involve: 1) Providing some employees with greater protection than others, such as veterans or more

СКОРОЧЕННЯ: основні підходи такі: 1) надання деяким працівникам, як-от ветеранам чи працівникам старшого віку, більшого

senior employees; 2) Relying upon attrition, that is, the retirement of some employees, their voluntary separation from the public sector, their disability or death, without filling their positions; 3) Offering early retirements as an incentive for employees to leave the public sector voluntarily; 4) Employing "across-the-board" cuts among all levels of employees and all governmental functions (D.Rosenbloom, 1986: 207-208).

захисту, ніж іншим; 2) наголос на убутку, тобто використання відставки деяких працівників, їхнього добровільного виходу з державного сектора, непрацездатності або смерті, причому звільнені посади не заповнюють; 3) пропонування ранніх відставок як стимул працівникам добровільно залишити державний сектор; 4) застосування "всеохопних" скорочень працівників усіх рівнів і всіх урядових функцій.

D

DECENTRALIZATION: Is a system of organization that involves placing actual **decision making** power in the units outside the centre of power, either geographically or organizationally. In some cases this might mean the unit be physically removed from the centre to facilitate an understanding of local condition, but physical dispersal is not a prerequisite for **decentralization** (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 50). Within an organization it refers to pushing the **decision making** point to the lowest managerial level possible. It involves the delegation of decision making **authority** (J.Gibson, J.Ivanecevich and J.Donelly, 1991: 507).

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ: організаційна система, що передбачає надання реальних повноважень **ухвалювати рішення** тим її підрозділам, які географічно чи організаційно перебувають поза центром влади. У деяких випадках це може означати фізичне переміщення підрозділу з центру, щоб сприяти розумінню місцевих умов, але фізичне розсіювання не є передумовою **децентралізації**. В межах організації вона означає передачу права **ухвалювати рішення** якомога нижчому рівню управління. Децентралізація передбачає передачу влади ухвалювати рішення.

DECISION MAKING MODELS: Rational Comprehensive model: Conventional economic theory sees this model as how people and firms are supposed to make decisions. The person making the decision is required to decide upon a goal or a hierarchy of goals, to determine the alternate paths and their consequences, and then to select the path

МОДЕЛІ УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ: вичерпна раціональна модель: традиційна економічна теорія розглядає цю модель з погляду того, як люди й фірми звичайно ухвалюють рішення. Від особи, яка ухвалює постанови, вимагають з'ясувати ціль чи ієрархію цілей, визначити альтернативні шляхи та їхні наслідки, а тоді вибрати такий шлях,

most likely to lead to the desired goals at a minimum cost. **Incremental Model:** This model argues that public decisions are best made in small steps. Human intelligence and decision making capacity are limited, the world and its policy problems are complex. Therefore, incrementalists will contend that better policy will result if decision-makers launch only small departures from existing policies, assess how well those small departures work, and then make any additional comparisons rather than by large leaps into the unknown and perhaps unknowable. This presumably helps officials avoid major expensive errors, makes decision making easier, and permits erroneous decisions to be reversed. It further recognizes the vagueness of many of the stated objectives of public policy. Such vagueness in a pluralistic political community often seems to be the price of building a consensus strong enough to operate administrative programs at all. Follows the political approach to public administration. Specifies the following general processes for administrative decision making: 1) redefining the ends; 2) arriving at a consensus; 3) making a satisfactory decision. **Legal Approach (Adjudication):** A special form of incrementalization, one bounded by an elaborate, formalized procedure and rules intended to identify: 1) the facts of a situation; 2) the interests of opposing parties; 3) the balance between these interests that best fits legal requirements or best serves the public interest. It is assumed that by going through an adjudicative pro-

який найімовірніше привів би до бажаних цілей з мінімальними витратами. **Модель поступових змін:** згідно з цією моделлю, державні рішення найкраще ухвалювати поступово. Людський розум і здатність ухвалювати рішення обмежені, а світ і його політичні проблеми складні. Тим-то прихильники поступових змін (інкрементaлісти) наполягають звичайно на тому, що кращою політикою буде така, творці якої вдаватимуться лише до незначних відхилень від поточної політики, оцінюватимуть наслідки цих незначних відхилень, а відтак робитимуть будь-які додаткові порівняння замість робити великі стрибки в невідоме й, можливо, непізнаване. Вважається, що це допомагає урядовцям уникати дорогих помилок, полегшує ухвалення постанов і дає змогу виправляти помилкові рішення. Крім того, такий підхід виявляє невизначеність багатьох встановлених цілей державної політики. Така невизначеність в плюралістській політичній спільноті часто-густо виглядає як ціна за досягнення згоди, достатньо міцної, щоб можна було взагалі управляти адміністративними програмами. Ця модель відповідає політичному підходу до державного управління. Вона визначає такі загальні процеси адміністративного ухвалення постанов: 1) переоцінку цілей; 2) досягнення згоди; 3) ухвалення задовільної постанови. **Правовий підхід (судова постанова):** особлива форма інкрементaлізації, обмежена докладно розробленою формалізованою процедурою й правилами, покликаними визначити: 1) факти

cedure in a large number of instances dealing with essentially the same area of public policy, it will be possible eventually to build a body of principles that define the public interest. **Mixed Scanning:** Attempts to combine incrementalism, including adjudication, with the rational comprehensive approach. It requires decision makers to differentiate between fundamental decisions pertaining to long range goals and more limited decisions that are made within the context of these goals. **Bureaucratic Politics:** Sees decision making arising from the strategic interaction of many players, each of whom brings certain values and resources to the administrative arena. These players plot strategies, build coalitions, bargain, and compromise to promote their objectives. They may strive to expand their agency's mission and their particular version of the public interest. The end result of strategic interaction may not be the first choice of any player, but it often reflects an acceptable short-term solution to conflicts among values. **Garbage Can Theory:** Decision making results from the fortuitous confluence of four streams: participants, solutions, problems, and choice opportunities. Certain individuals with certain notions about solutions and problems happen to come together at a particular time. When the opportunity for the decision presents itself, chance and luck have a lot to do with happens (C.Levine, 1990: 80-84).

ситуації; 2) інтереси протилежних сторін; 3) рівновагу між цими інтересами, що якнайкраще відповідає правовим вимогам чи якнайкраще служить державному інтересу. Припускається, що, під час судової процедури, яка у більшості випадків пов'язана, по суті, з однією сферою державної політики, врешті-решт з'явиться можливість вибудувати сукупність принципів, що визначають державний інтерес. **Змішане сканування:** спроби поєднувати інкрементализм, зокрема й судове рішення, з вичерпним раціональним підходом. Воно вимагає, щоб ті, хто ухвалює рішення, розрізняли основоположні рішення, що стосуються стратегічних цілей, і обмежені рішення, що їх ухвалюють у контексті цих цілей. **Бюрократична політика:** розглядає ухвалення рішення, як стратегічної взаємодії багатьох учасників, кожен з яких вносить певні цінності й ресурси на адміністративну арену. Ці учасники виробляють стратегічні плани, створюють коаліції, угоди й компроміси задля досягнення своїх цілей. Вони можуть намагатися розширити компетенцію свого органу і своє власне бачення державного інтересу. Кінцевий результат стратегічної взаємодії може й не відповідати первісній меті будь-якого учасника, але він нерідко віддзеркалює прийнятне тимчасове розв'язання конфлікту інтересів. **Теорія сміттєвого кошика:** ухвалення постанов залежить від випадкового збігу чотирьох чинників: учасників, способів розв'язання, проблем і можливостей вибору. Трапляється, що певні особи з певними уявленнями про розв'яз-

DECISION MAKING: A decision is a means to achieve some result or to solve some problem. It is the outcome of a process that is influence by many forces. Several behavioural factors influence the individual decision making process. Four individual behavioural factors — **values**, personality, propensity for risk, and potential for dissonance — need to be examined in the decision making process. In the context of decision making, values are basic guidelines and beliefs that decision makers use when confronted with a situation requiring choice. With regard to personality, characteristics such as intelligence are associated with different phases of the decision making process; and the relation of personality to the decision making process may vary for different groups on the basis of such factors as sex and social status. Propensity for risk predicts that a decision maker who has a low aversion to risk establishes different objectives, evaluates alternatives differently, and selects different alternatives than a decision maker in the same situation who has a high aversion to risk. The latter attempts to make choices where the risk or uncertainty is low or where the certainty of the outcome is high. Potential for dissonance is another factor which is reflected in the decision making process. Dissonance in this situation refers to the anxiety that occurs when there

ки й проблеми збираються разом у конкретний час. Можливість розв'язати проблему великою мірою залежить від випадку й удачі.

УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ: рішення — засіб досягти певного результату чи розв'язати певну проблему. Це результат процесу, на який впливає багато сил. Кілька біхевіористських чинників упливають на індивідуальний процес ухвалення рішення. Слід розглянути чотири такі індивідуальні біхевіористські чинники: **цінності**, особистість, схильність до ризику і потенціал для розбіжностей. В контексті ухвалення рішення цінності — основні принципи й переконання, що їх використовують ті, хто ухвалює рішення, зіткнувшися з ситуацією вибору. Щодо особистості, то характеристики на кшталт інтелекту пов'язані з різними етапами процесу ухвалення рішення; і причетність особистості до цього процесу в різних групах може змінюватися залежно від таких чинників, як стать і соціальне становище. Схильність до ризику передбачає, що той, кого він не дуже лякає і хто ухвалює рішення, встановлює відмінні цілі, вибирає інші альтернативи й по-іншому їх оцінює, аніж той, хто ухвалює рішення в такій ситуації, остерігаючись ризику. Останній намагається вибирати такі рішення, що максимально позбавлені ризику чи непевності або ж надійно гарантують результат. Потенціал для розбіжностей — інший чинник, що позначається на процесі ухвалення рішення. Розбіжності у цій ситуації

is conflict between the individual's beliefs and reality. A great deal of dissonance could be extremely harmful to the organizational **effectiveness** (J.Gibson, J.Ivanecevich and J.Donelly, 1991: 580-84).

стосуються стурбованості, що виникає, коли існує конфлікт між переконаннями людини і реальністю. Істотні розбіжності можуть виявитися надзвичайно згубними для організаційної **ефективності**.

DECISIONAL APPROACH TO ADMINISTRATIVE THEORY: In the decisional approach, the goal is achieving objectives under competitive conditions. The function of administration is to facilitate the flow of information and the making of appropriate decisions. Persons faced with decisions must choose among combinations of ends, means, strategies, tactics, and information inputs and outputs. It includes information, objectives, strategies, alternatives, probabilities and consequences. This approach is decision and systems centred: information, including that about competitive forces, is regarded as a central problem (B.Bozeman, 1979: 66).

ВИБІРКОВИЙ ПІДХІД ДО АДМІНІСТРАТИВНОЇ ТЕОРІЇ: Мета вибіркового підходу — виконання завдань за умов конкуренції. Функція адміністрації — підтримувати потік інформації й ухвалювати слушні постанови. Особи, які зіткнулися з постановами, мають вибирати з-поміж сполучень цілей, засобів, стратегій, тактик та інформаційних обмінів. Такий підхід поєднує інформацію, завдання, стратегії, альтернативи, можливості й наслідки. Він зосереджений на постанові й системах: інформацію, що містить дані про конкурентні сили, розглядають як центральну проблему.

DECONCENTRATION: Is often associated with **decentralization**; it suggests a physical dispersal of members of an organization with only a very limited delegation of **decision making authority** (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 50).

ДЕКОНЦЕНТРАЦІЯ: часто пов'язана з **децентралізацією**; вона передбачає фізичне розсіювання членів організації, але дуже обмежене делегування **повноважень ухвалювати рішення**.

DEMOCRATIC LEADERSHIP: It involves a more open relationship in which leaders encourage followers to work together in seeking and implementing solutions. Leaders guide the group by advising on alternative possibilities (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 88).

ДЕМОКРАТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО: тип лідерства, що передбачає відкритіші стосунки, за яких лідери заохочують послідовників до співпраці в пошуках і виконанні розв'язків проблем. Лідери ведуть групу, даючи поради про альтернативні можливості.

DEPARTMENTALIZATION: Departmentalization is differentiation at the same layer of authority; the number of sub-units in a unit of the organization. The three common rationales for departmentalization in organizations are **function**, **program**, and **location**. In departmentalization by function, activities are subdivided by function, activities are subdivided by the primary functions performed — planning and analysis, budgeting and accounting, service delivery, technical support and office management. This is the most common form of departmentalization organization. Departmentalization by program is common only in the largest public organizations that deliver a number of large-scale, relatively self contained programs. Departmentalization by location is common only for organizations whose operations are geographically dispersed (B.Bozeman, 1979: 120).

ПОДІЛ НА ВІДДІЛИ: поділ на відділи — розмежування на одному рівні влади; ряд підрозділів у відділі організації. Ось три загальні підстави для поділу організацій на відділи: **функція, програма** й **локалізація.** При поділі на відділи за функцією діяльність розподіляють за основними робочими функціями — планування й аналіз, бюджет і бухгалтерська справа, надання послуг, технічна підтримка й керування офісом. Це — найрозповсюдженіша форма організаційного поділу на відділи. Поділ на відділи за програмою поширений лише в найбільших державних організаціях, що започатковують низку широкомасштабних, більш-менш замкнутих програм. Поділ на відділи за локалізацією притаманний лише організаціям, діяльність яких географічно розпорошена.

DEPARTMENTS: Are the principal policy and administrative units by which governments organizations deliver programs and services (R.Adie and P.Thomas, 1987: 158-160).

МІНІСТЕРСТВА: основні політичні й адміністративні одиниці, за допомогою яких урядові організації надають програми й послуги.

DEPLOYMENT: Is a central activity of **staffing** which involves the appointment of an employee to another position at the same level as his or her existing position, or to a higher or lower level, provided that there is no change in the employee's personnel classification (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 517).

РОЗМІЩЕННЯ: основна діяльність з комплектування штату, що полягає в призначенні працівника на іншу посаду того самого (або вищого чи нижчого) рівня, що й нинішня його посада, за умови, що не відбулася зміна в штатній класифікації працівника.

DEPUTY MINISTER: In Canada, it is the administrative head of a government **department** appointed by

ЗАСТУПНИК МІНІСТРА: в Канаді це — адміністративний голова урядового **міністерства**, призначений

the Prime Minister or Premier. Also referred to as the deputy head (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 179-80). Their work and duties include to support and advise the **Minister**, to contribute to the collective management of the government, and to manage the **department** (G.Osbaldeston, 1987: 33). The role of the deputy minister is to create the conditions which make it possible for the minister and the **Cabinet** to provide the best government of which they are capable — even better if either of them happens to be weak (J.Johnson, 1985: 295). It is the administrative head of a government department appointed by the Prime Minister. He or she may act on behalf of the minister (of their department) on some matters and for others, they act in their own right. Most are career public servants, upon appointment, they become part of the Governor-in-Council group, separate from the public service proper. They are the link between the transient political leadership in the form of the minister and the permanent career public service and they play an active role in policy-making and as the principal administrator in the department (R.Adie and P.Thomas, 1987: 236-237).

прем'єр-міністром чи державним секретарем. Інша назва — заступник голови. Діяльність і обов'язки заступника — підтримка й поради **міністрові**, сприяння колективному управлінню урядом й керівництву **міністерством**. Роль заступника міністра полягає в тому, щоб створити умови, які дозволили б міністрові й **уряду** забезпечити якомога краще управління — чи хоча б просто краще, якщо обидва вони слабкі. Це — адміністративний голова урядового міністерства, призначений прем'єр-міністром. В одних випадках він може діяти від імені міністра (свого міністерства), а в інших — від свого власного. Більшість із них є державними службовцями, які, одержавши призначення, стають частиною урядової групи, незалежної від власне державної служби. Вони служать ланкою між тимчасовим політичним керівництвом у вигляді міністра й постійною державною службою, відіграючи активну роль у творенні політики, а також роль головного адміністратора в міністерстві.

DEREGULATION: Is the elimination of government regulatory control over an industry so that it can operate through the dictates of the private enterprise system (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 244).

ВІДМІНА РЕГУЛЮВАННЯ: скасування урядового контролю над промисловістю з тим, щоб вона могла діяти через вимоги приватної підприємницької системи.

DIAGONAL COMMUNICATION: Is a type of **communication** that cuts ac-

ДІАГОНАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ: тип **комунікації**, що охоплює різні

ross functions and levels in an organization. It is important when members within the organization cannot communicate through the properly established channels, upward, downward or horizontal (J.Gibson, J.Ivanecevich and J.Donelly, 1991: 547).

функції і рівні організації. Він важливий тоді, коли члени організації не можуть спілкуватися через належно установлені вертикальні чи горизонтальні канали.

DIALECTICAL ORGANIZATION: Is a style of organization which is at an extreme opposite from what is seen as the typical bureaucratic organization. Two justifications are the concept of policy rationality and the criterion of **efficiency**. This type of organization would have characteristics completely opposite to those commonly alleged to typify bureaucratic organizations. Personnel are encouraged to hold attitudes conducive to all-out service and to be intent on goal attainment, as opposed to attitudes of moderation and survival. They are also encouraged to adopt attitudes of sharing, cooperation and trust as opposed to attitudes of selfishness, competition and threat (R.Adie and P.Thomas, 1987: 127-28, 129-31).

ДІАЛЕКТИЧНА ОРГАНІЗАЦІЯ: стиль роботи організації, діаметрально протилежний типовій бюрократичній організації. Він грунтується на понятті політичної раціональності та критерії **продуктивності**. Цьому типові організації притаманні характеристики, що цілковито відрізняються від тих, які звичайно вважають за типові для бюрократичних організацій. Штат заохочують підтримувати позиції, сприятливі для напруженої праці, й наполегливо прагнути поставленої мети, відкинувши безініціативність та прагнення супокою. Його заохочують також до взаємодопомоги, співпраці й довіри, подолання егоїзму, конкуренції та страху.

DIRECT ALLOCATIVE TECHNOLOGY: Direct allocative technology uses government's own personnel to deliver income, services, or goods to groups or individuals who apply for them. Executives who manage allocative technologies encounter several issues, among them eligibility, access and quality (C.Levine, 1990: 318).

ТЕХНОЛОГІЯ БЕЗПОСЕРЕДНЬОГО РОЗПОДІЛУ: технологія, що передбачає використання держапарату для забезпечення прибутків, послуг чи товарів тим групам або особам, які їх потребують. Адміністратори, які керують технологіями розподілу, стикаються з кількома проблемами, а саме: з прийнятністю, доступністю і якістю.

DIRECT DEMOCRACY: Implies that the people rule, in the sense that on all matters of public importance

ПРЯМА ДЕМОКРАТІЯ: передбачає народовладдя в тому розумінні, що з приводу всіх питань дер-

those who qualify gather together and determine through discussion and voting what is to be the law. The critical difference between direct and indirect democracy is who makes the law, the people themselves or their representatives. Main argument for direct democratic government is that those who are to be affected by government policies should have a direct, meaningful voice in their determination. The main argument against it is that it is impossible to achieve in modern societies where even cities, far less nations, comprise hundreds of thousands, even millions, of citizens (R.Adie and P.Thomas, 1987: 560).

жавної ваги уповноважені особи збираються разом і шляхом обговорення та голосування встановлюють закон. Вирішальна відмінність між прямою й опосередкованою демократією полягає в тому, хто ухвалює закон — сам народ чи його представники. Ось головний аргумент на користь прямого демократичного правління: ті, хто зазнає впливу урядової політики, мусять мати прямий, вагомий голос при її визначенні. Головний аргумент проти неї такий: її неможливо досягти в сучасних суспільствах, де навіть міста, не кажучи вже про нації, налічують сотні тисяч, ба навіть мільйони громадян.

DISJOINTED INCREMENTALISM: Is one method of **decision making** in government which advocates that there is no neat logical procedure for making incremental decisions. Incrementalists use a number of strategies such as simplification of problems. It is a flexible method of making policy through **incrementalism**, making policy through small or incremental moves on particular problems rather than a comprehensive reform program. A choice is made from among a series of closely-related alternatives not substantially different from past policies and without evaluating all possible ramifications (R.Adie and P.Thomas, 1987: 199-205).

РОЗ'ЄДНАНИЙ ІНКРЕМЕНТАЛІЗМ: метод **ухвалення урядових постанов**, який грунтується на тій засаді, що немає чіткої логічної процедури для ухвалення інкрементальних постанов. Інкременталіcти вдаються до ряду стратегій на кшталт спрощення проблем. Це — гнучкий метод вироблення політики завдяки **інкременталізму**, тобто радше через незначні (інкрементальні) кроки у вирішенні конкретних проблем, ніж завдяки програмі радикальних реформ. Вибір роблять поміж тісно пов'язаних альтернатив, що суттєво не відрізняються від попередньої політики, і без оцінки всіх можливих наслідків.

DISTRIBUTIVE POLICIES: Are policies which involve **decision making** in which governments distribute benefits to particular groups on a highly

ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ: політика **ухвалення рішень**, якими уряди розподіляють допомогу конкретним соціальним групам на адресній

individualized basis. Costs of such benefits are usually absorbed through the general revenue system and hence are distributed broadly across the larger population so that the cost is small for any particular individual or groups within that population. There is no clear winners or losers which means that there is a low level of political conflict and competition associated with distributive policies. **Patronage** and subsidies to particular regions or groups are usually said to epitomize distributive policy making theory of policy making based on "policies determine politics". A classification scheme exists which argues each policy type produces a distinctive policy process. The basis for distinguishing among policy types is the degree of conflict and coercion involved and whether there are readily identifiable winners and losers (R.Adie and P.Thomas, 1987: 206-207).

DOWNWARD COMMUNICATIONS: Is one type of **communication** which involves the communication of official organizational pronouncements from the top levels of **hierarchy** down to the operating employees. It is used by senior management to co-ordinate the activities of lower-level employees. This is usually done through formal communications such as policy directives, operating manuals, or notices on bulletin boards, but it can also be informal. Great care must be taken to ensure that the message sent by senior managers is the same received by operating employees. This problem increases with the number of levels

основі. Вартість такої допомоги, як правило, відшкодовують через загальну систему прибутків, і тому потрібні кошти стягують із широких мас населення, так що будь-яка конкретна особа чи група цього населення втрачає небагато. Відсутні явні задоволені й незадоволені, тобто спостерігається низький рівень політичної конфліктності й конкуренції, пов'язаних із політикою розподілу. Вважано, що **опікунство** й субсидії для конкретних регіонів чи груп символізують політику розподілу, визначаючи теорію вироблення політики, сперту на переконання, що "політика визначає методи". Існує класифікаційна схема, згідно з якою кожен тип політики породжує характерний політичний процес. Критерієм розмежування політичних типів є ступінь конфліктності й примусу, а також наявність очевидних задоволених і незадоволених.

НИЗХІДНІ КОМУНІКАЦІЇ: тип **комунікації**, що передбачає повідомлення офіційних організаційних оголошень з верхніх рівнів **ієрархії** працівникам нижчих рівнів. Вище керівництво використовує його для координації діяльності працівників нижчого рівня. Така комунікація відбувається переважно через офіційні комунікаційні канали, якот політичні директиви, робочі посібники чи повідомлення на дошці оголошень, але вона може бути й неофіційною. Слід особливо стежити за тим, щоб працівники адекватно сприймали повідомлення вищого керівництва. Ця проблема зростає із збільшенням кількості

in the **hierarchy** and with functional specialization (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 80-81).

ієрархічних рівнів і функціональної спеціалізації.

E

ECOLOGICAL APPROACH TO ADMINISTRATIVE THEORY: The ecological approach to administrative theory is growth-centred, regards viability as the key issue, and is environmentally — even culturally and cross-culturally oriented. The task of administration is to build and strengthen organizations that will have the capacity to respond to a changing environment and to create opportunities for growth. Growth could mean diminished size with greater strength, competitive ability and return on the investment. The goals of administration are survival and strengthening the integrity and resources of the organization as a corporate unit amid the pressures of external, internal, and organizational change (B.Bozeman, 1979: 67).

ЕКОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО АДМІНІСТРАТИВНОЇ ТЕОРІЇ: підхід, зосереджений на розвитку і життєздатності, орієнтований на довкілля, культуру й культурну взаємодію різних народів. Завдання адміністрації — будувати й зміцнювати організації, які могли б реагувати на зміни середовища, і створювати можливості для розвитку. Розвиток може означати зменшення розміру при посиленні стабільності, конкурентоспроможності й прибутків від інвестицій. Цілі адміністрації — виживання й зміцнення єдності та ресурсів організації як корпоративної одиниці за умов зовнішнього й внутрішнього тиску та організаційних змін.

ECONOMIC RATIONALITY: Refers to the provision of a good or a service at the least cost in terms of the use of society's scarce resources, and that the goods and services so provided are those most highly valued by consumers who are seeking to maximize their own satisfaction; need not be strictly monetary, it may seek to incorporate recognition of non-monetary benefits (R.Adie and P.Thomas, 1987: 200).

ЕКОНОМІЧНА РАЦІОНАЛЬНІСТЬ: забезпечення найнижчої ціни товару чи послуги за умов обмеженості суспільних ресурсів, причому забезпечені таким чином товари й послуги мають найвище цінувати споживачі, які прагнуть максимального задоволення своїх потреб; економічна раціональність не конче має бути тільки грошовою, вона може полягати і в негрошових вигодах.

ECONOMIC REGULATION: Direct economic regulations are usually seen as a response to various kinds

ЕКОНОМІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ: під прямим економічним регулюванням звичайно розуміють реакцію на різні

of market failures. To deal with perceived inadequacies of the market process, governments intervene to regulate one or a combination of the following dimensions of economic behaviour: — the entry or exit of firms into or from a particular economic activity (e.g. broadcasting licenses and trucking licenses); — the setting of prices (e.g., rent controls, telephone rates, and air fares); — the volume of output (e.g., the management of supply of agricultural products under marketing boards); — the rate of return allowed to the providers of a service (e.g., telephone and hydro rates). Not all economic regulation is proscriptive and negative in purpose. Nor is all regulation imposed by government against the wishes of various economic actors (R.Adie and P.Thomas, 1987: 331).

видиринкових невдач. Для усунення виявлених невідповідностей ринкового процесу уряди втручаються, регулюючи один або кілька наступних аспектів економічної поведінки:
— вступ фірм у конкретну економічну діяльність або вихід з неї (наприклад, ліцензії на телерадіомовлення і на транспортні послуги);
— встановлення цін (наприклад, на оренду, на телефонні послуги й авіаквитки);
— обсяг продукції (наприклад, здійснюване департаментами торгівлі керівництво постачанням сільськогосподарської продукції);
— норма прибутку, встановлена для тих, хто забезпечує послуги (наприклад, телефонні чи водні тарифи). Не все економічне регулювання за своїм призначенням є заборонне й негативне. Не все регулювання, до якого вдається уряд, спрямоване проти прагнень різних економічних суб'єктів.

ECONOMY: Economy is defined as obtaining the appropriate goods and services needed at the best possible price (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 621).

ЕКОНОМІЯ: визначається як одержання потрібних товарів і послуг за якомога кращими цінами.

EFFECTIVENESS: Is defined as maximizing the attainment of a particular objective. It is also a measure of the extent to which an input of resources achieves the intended output. To be distinguished from the related concept of **efficiency** (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 282-83).

ЕФЕКТИВНІСТЬ: максималізація досягнення конкретної мети. Вона є також показником, за якого витрати ресурсів дають запланований випуск продукції. Її слід відрізняти від спорідненого поняття **продуктивності**.

EFFICIENCY: Refers to the measure of performance that is expressed as a ratio between input and output.

ПРОДУКТИВНІСТЬ: критерій діяльності, виражений як співвідношення між витратами й виходом

The use of administrative methods and resources that will achieve the greatest results for a specific objective at the least cost (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 282-83).

ELITE ACCOMMODATION: Is the taking into account of majority opinion through the accommodation of various interest groups in society (P.Malvern, 1985: 332).

ELITISTS: Argue that interconnected **elites** sharing similar values dominate most policy-making and limit policy to marginal changes that do not upset the status quo (R.Adie and P.Thomas, 1987: 197).

EMERGENT PROCESS REVIEW: Is an approach to management which suggests that organizations grow and develop as a part of a broader **environment**, and that managers have only a limited amount of control over how the organization develops. Managers should be partly proactive and partly reactive, capable of influencing organizational design but not being the dominant influence. This recognizes that external constraints play an important role in influencing organizational design, but that there is a significant element of chance or luck involved in organizational design as well (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 73-74).

EMPLOYMENT EQUITY: Is often used interchangeably with the term **affirmative action**. It is an approach or program designed to identify and systematically remove employment policies, practices, and procedures

продукції. Таке використання адміністративних методів і ресурсів, що призводить до найкращих результатів у досягненні конкретної мети з найнижчими витратами.

ЕЛІТНЕ ПРИМИРЕННЯ: врахування думки більшості через примирення різних зацікавлених груп суспільства.

ЕЛІТАРИСТИ: прихильники твердження, що взаємопов'язані еліти, поділяючи схожі цінності, значною мірою визначають політику і зводять її до незначних змін, які не порушують рівноваги.

КОНТРОЛЬ ЗА НЕПЕРЕДБАЧЕНИМ ПРОЦЕСОМ: підхід до управління, згідно з яким організації зростають і розвиваються як частина ширшого **середовища**, а керівники мають лиш обмежений контроль над їхнім розвитком. Керівники почасти сприяють, почасти протистоять подіям, спроможні впливати на організаційний дизайн, проте їхній вплив не вирішальний. Із цього випливає, що зовнішні чинники відіграють важливу роль у впливі на організаційний дизайн, хоча тут не треба недооцінювати й великої ваги елемента випадковості та удачі.

СПРАВЕДЛИВІСТЬ ПРИ НАЙМАННІ НА РОБОТУ (ТЕРМІН ЧАСТО ВЖИВАНИЙ ПАРАЛЕЛЬНО З ТЕРМІНОМ СТВЕРДЖУВАЛЬНА ДІЯ): підхід чи програма, призначені виявляти й систематично усувати

that exclude or place at a disadvantage certain groups that have been historically under-represented in the public service (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 531).

політику, практику й процедури наймання на роботу, що не допускають або ставлять у невигідне становище певні групи, які внаслідок історичних причин недостатньо представлені на державній службі.

ENABLEMENT: Enablement refers to the transmission of information and other resources that give subordinates the means and self-confidence to accomplish some task. Training and employee development programs deserve particular attention as instruments of enablement. Among other things, these programs provide employees with important knowledge and skills (C.Levine, 1990: 356).

НАДАННЯ СПРОМОЖНОСТІ: передача інформації та інших ресурсів, що дають підлеглим засоби і впевненість у власних силах для виконання того чи того завдання. Програми підготовки, перепідготовки й розвитку працівників — найголовніші різновиди такої передачі можливості. Крім того, ці програми дають працівникам важливі знання й навички.

ENVIRONMENT: Refers to external forces that organizations themselves cannot control and which impinges on them. In the case of public organizations or **bureaucracies**, external forces might be legislators or voters, fiscal restraints of the economy, government agencies such as regulators, or policing agencies. Understanding the environment of an organization helps to answer the question of whether organizations control themselves or environments control them. The hypothesis of environmental determination of organizations may imply that people in organizations are influenced by their perceptions of the environment, but it may also imply influences that are independent of the perceptions of the administration (P.Blau and M.Meyer, 1987: 110-11).

СЕРЕДОВИЩЕ: зовнішні сили, що впливають на організації, хоча самі організації неспроможні контролювати їх. Щодо державних організацій або **бюрократій,** такими зовнішніми силами можуть бути законодавці або виборці, фінансові обмеження економіки, органи державного регулювання, політичні організації. Вивчення середовища організації допомагає з'ясувати, чи організації контролюють себе, чи їх контролює середовище. Гіпотеза про вирішальний вплив середовища може означати, що на членів організації впливає їхнє сприйняття середовища, проте на організацію можуть впливати і чинники, незалежні від суб'єктивного сприйняття адміністрації.

ENVIRONMENTAL CHANGE AND ORGANIZATION DESIGN: Under conditions of rapid environmental

ЗМІНА СЕРЕДОВИЩА Й ОРГАНІЗАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ: за умов швидкої зміни середовища

change, organizations adopt less formal, more decentralized, and professionally specialized structures that can adapt more quickly and effectively to change (H.Gortner, 1987: 115).

організації набувають менш формальної, децентралізованішої і професійно спеціалізованішої структури, здатної швидше й ефективніше пристосовуватися до змін.

EQUAL OPPORTUNITY: Is a concept which is closely linked to **affirmative action** and which aims at the attainment of a **representative public service (bureaucracy)** depending largely on the extent to which various groups in society have equal access to employment in the public service. It includes government programs aimed to promote equal opportunity in the public service for segments of the population which have historically been underrepresented, namely women, members of visible minority groups, persons with disabilities, and aboriginal peoples (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 531).

РІВНІ МОЖЛИВОСТІ: уявлення, тісно пов'язане із **стверджувальною дією;** рівні можливості створюють задля досягнення **представницької державної служби (бюрократії),** що значною мірою залежить від однаковості доступу різних суспільних груп до державної служби. Здебільшого створюють урядові програми, покликані сприяти забезпеченню рівних можливостей на державній службі для тих частин населення, які внаслідок історичних причин недостатньо представлені, а саме: для жінок, членів сформованих меншин, інвалідів та аборигенних народів.

EQUITY THEORY OF MOTIVATION: It is argued that a sense of equity in contributions and rewards has a major influence on work behaviours. A sense of inequity brings discomfort, and people act to reduce or avoid it. People judge the balance between their inputs to an organization and the outcomes or rewards that they receive from it, and feel inequity if their balances differ from those of other employees. A person then tries to eliminate the inequity.

ТЕОРІЯ СПРАВЕДЛИВОСТІ У МОТИВАЦІЇ: твердження, що справедливе оцінювання внеску кожного члена і справедливий розподіл винагород значно впливають на ставлення до роботи. Певна несправедливість викликає занепокоєння, і люди намагаються зменшити чи уникнути його. Кожен службовець оцінює співвідношення між своїм внеском до організації та одержаною винагородою і відчуває несправедливість, якщо його співвідношення відрізняються від співвідношень інших працівників. Тоді особа намагається усунути цю несправедливість.

ETHICS (OR CODE OF ETHICS): Ethics are used as an inner mechan-

ЕТИКА (ЧИ ЕТИЧНИЙ КОДЕКС): внутрішній механізм, що допома-

ism in guiding senior public servants in attempting to make them more efficient. A concern for accuracy, integrity, fairness, respect for professional standards and a commitment to doing one's duty is a more continuous source of protection against arbitrary bureaucratic decisions than any of the external controls (P.Thomas, 1989: 34). Eight objectives of these efforts can be identified: 1) To promote public trust and confidence in the ethical performance of government and business; 2) To legitimize the imposition of sanctions for unethical behaviour; 3) To decrease or eliminate unethical practices by discouraging and punishing them; 4) To sensitize current and prospective employees to the ethical and value dimensions of their decisions; 5) To reduce uncertainty as to what constitutes ethical or unethical behaviour; 6) To develop skills in the analysis of ethical and value issues; 7) To assist employees to resolve ethical and value dilemmas; and 8) To promote moral development. Any or all of these objectives may be part of an attempt in either the public or private sector to improve the ethical performance of an organization (K.Kernaghan, 1991: 134-35).

гає керувати вищими державними службовцями з метою збільшити їхню продуктивність. Турбота про точність, чесність, справедливість, повагу до професійних стандартів і зобов'язань — надійніший спосіб захисту від довільних бюрократичних постанов, ніж будь-який зовнішній контроль. Можна визначити вісім напрямів підвищення етичного рівня: 1) підтримувати довіру і впевненість громадськості в етичності урядової та підприємчої діяльності; 2) узаконювати застосування санкцій за неетичну поведінку; 3) боротися з неетичними вчинками, відбиваючи охоту до них або караючи за них; 4) робити нинішніх чи майбутніх працівників чутливими до етичних і ціннісних аспектів їхніх постанов; 5) з'ясовувати, що визначає етичну чи неетичну поведінку; 6) розвивати навички аналізу етичних і ціннісних проблем; 7) допомагати працівникам вирішувати етичні й ціннісні дилеми; 8) сприяти моральному розвитку. Кожен з цих напрямів можна використовувати задля поліпшення етичних показників організації як в державному, так і в приватному секторі.

EVALUATION: An in-depth analysis of a program carried out to determine its worth and to locate any needed administrative or policy changes (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 145).

ОЦІНКА: ретельний аналіз програми з метою визначення її вартості й внесення будь-яких необхідних адміністративних чи політичних змін.

EXECUTIVE FEDERALISM: Relatively fewer intergovernmental matters

ВИКОНАВЧИЙ ФЕДЕРАЛІЗМ: ситуація, коли відносно нечисленні

were handled by program officials lower down in the administrative **hierarchy**; instead, intergovernmental relations were conducted and supervised by cabinet ministers and senior administrators in central agencies (R.Adie and P.Thomas, 1987: 443-48, 467).

міжурядові питання вирішують службовці нижчих щаблів адміністративної ієрархії; натомість міжурядові стосунки визначають і контролюють кабінет міністрів та вищі службовці центральних органів.

EXPECTANCY THEORY OF MOTIVATION: The expectancy theory of motivation has been the most promising theory yet proposed and has had the most important applications in public organizations. Expectancy theory holds that an individual considering an action sums up the values of all the outcomes that will result from the action, with each outcome weighted by the probability of its occurrence. The higher the probability of good outcomes and the lower the probability of bad ones, the stronger the motivation to perform the action. In other words, the theory draws on the classic utilitarian idea that people will do what they see as most likely to result in the most good and the least bad (H.Rainey, 1991: 136).

ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ ЗА СПОДІВАННЯМИ: найперспективніша з досі запропонованих теорій, яку широко застосовують у державних організаціях. Згідно з нею, людина, розглядаючи роботу, підсумовує вартість усіх її результатів, причому кожен результат оцінюють із погляду його ймовірності. Що вища ймовірність добрих результатів і нижча імовірність поганих, то сильніша мотивація виконувати роботу. Інакше кажучи, ця теорія наближається до класичної утилітарної ідеї, згідно з якою люди робитимуть те, що, на їхню думку, найімовірніше дасть найкращі результати й найменше зашкодить.

EXPECTANCY THEORY: A theory which holds that people are motivated by their expectations about how their behaviour will help them satisfy their needs, desires, and goals. It is based on four assumptions: 1) An individual's behaviour is determined by the interaction of forces in the individual and the environment; 2) While there are some constraints on the behaviour of individuals within organizations, people still have significant scope to make their own decisions. In particular, they make

ТЕОРІЯ СПОДІВАНЬ: теорія, згідно з якою за спонуку людям правлять властиві їм сподівання на те, як їхня поведінка допоможе їм задовольнити їхні потреби, бажання й цілі. Ця теорія має чотири засновки: 1) поведінку особи визначає взаємодія сил у людині і в середовищі; 2) хоч існують деякі обмеження поведінки людей в організаціях, вони ще мають чималі можливості для ухвалення власних постанов. Зокрема вони самі вирішують про вступ та перебу-

decisions about joining and remaining within an organization, and about the amount of effort they will expend on particular activities; 3) Different people have different needs, desires, and goals; 4) People choose among alternative behaviours bases on their expectations about the impact that the behaviour will have on their ability to satisfy their needs, desires, and goals. Expectancy Theory has its own special vocabulary. First-level outcomes relate to the performance of the job itself. Second-level outcomes are those events (rewards or punishments) that the first-level outcomes are likely to produce, such as merit pay increase, group acceptance or rejection, and promotion. Instrumentality is the person's perceived connection between the first-order and the second-order outcomes. For example, most people like to believe that there is a connection between satisfactory work performance and a positive performance appraisal. A valence is the importance that a person attaches to the specific first and second level outcomes. If an outcome is desired, it is a positively valent; if it is not desired, it is negatively valent. Valences also have strengths associated with them to indicate the intensity of the person's feelings. An individual's performance will be determined by his or her level or motivation and ability. If a person has a great deal of ability to perform a particular task, then he or she would need little motivation; but a person must have a great deal of motivation to perform a task he or she finds difficult. The amount of

вання в організації і про кількість зусиль, що їх збираються витратити на конкретну роботу; 3) різні люди мають різні потреби, бажання й цілі; 4) люди вибирають з-поміж альтернативних ліній поведінки, спираючись на свої сподівання, як вплине та чи та поведінка на їхню здатність задовольняти свої потреби, бажання й цілі. Теорія сподівань має свій особливий лексикон. Результати першого рівня пов'язані з самим виконанням роботи. Результати другого рівня — ті події (винагороди чи покарання), що їх можуть викликати результати першого рівня: збільшення зарплати, схвалення чи несхвалення з боку певної групи, службове просування. Посередництво — усвідомлений людиною зв'язок між наслідками першого й другого порядку. Наприклад, більшість людей схильна вірити, що існує зв'язок між задовільними виробничими показниками й позитивною оцінкою цих показників. Валентність — значення, що його особа надає тим або тим наслідкам першого й другого рівня. Якщо результат бажаний, він має позитивну валентність, якщо ні — негативну. Валентність здатна свідчити й про напруженість почуттів людини. Виробничі показники залежать від фахового рівня, мотивації та спроможностей. Якщо особа має великі спроможності виконувати конкретне завдання, то вона потребуватиме незначної мотивації; але потрібна досить сильна мотивація, щоб виконувати завдання, яке видається складним. Сила мотивації

motivation that a person will be able to muster will depend on the level of importance that a person attaches to the first and second level outcomes (valences), and the person's perception of the strength of the linkages from one level to the next (instrumentality). There are several lessons for managers concerning expectancy theory: 1) Not all people are motivated by the same factors and not all motivating factors have the same level of influence. Thus, one person will be strongly motivated by a sense of personal accomplishment, whereas someone else might be more interested in the praise of his or her superior; 2) Linkages between performance and first-level outcomes must be clear and attainable. It is very difficult to motivate someone to attain a high level of performance when the first-order outcome is virtually unattainable; 3) It is important to clear linkages between first and second level outcomes, or put more simply, rewards are important. A person will be highly motivated to produce a first-level outcome (completing a report in time) if it is clearly tied to a desirable second-level outcome (improving the possibility of obtaining a promotion) (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 95-98).

залежить від значення, якого надають результатам першого та другого рівнів (валентності), і від сприйняття міцності зв'язків між цими рівнями (посередництва). Ось кілька порад керівникам щодо теорії сподівань: 1) не всім людям правлять за мотиви однакові чинники і не всі мотиваційні чинники мають однаковий рівень впливу. Тож для однієї людини найсильніший мотив — особисті досягнення, для іншої — похвала начальника; 2) зв'язки між виробничими показниками й результатами першого рівня мають бути чіткими й доступними. Дуже важко спонукати когось досягнути високих показників, якщо результат першого рівня практично недосяжний; 3) важливо встановити прямий зв'язок між результатами першого та другого рівнів чи, кажучи простіше, винагороди мають велике значення. Людина матиме добру мотивацію одержати результат першого рівня (вчасно закінчити звіт), якщо він чітко пов'язаний з бажаним результатом другого рівня (зростанням шансів на службове просування).

EXTRINSIC MOTIVATION: Is a type of **motivation** which is based on providing extrinsic rewards. These are rewards which are considered external to the job, such as pay, promotion or fringe benefits (J.Gibson, J.Ivanecevich and J.Donelly, 1991: 197).

ЗОВНІШНЯ МОТИВАЦІЯ: тип **мотивації**, що спирається на систему зовнішніх винагород. Йдеться про винагороди, які вважають за зовнішні щодо роботи, а саме: заробітну плату, службове просування, додаткові пільги.

F

FEDERALISM: A political system in which the powers of the state are formally divided between central and regional governments often by a written constitution, but in which these governments are linked in a mutually interdependent political relationship (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 417).

ФЕДЕРАЛІЗМ: політична система, за якої державні повноваження формально поділені між центральним і регіональними урядами (такий поділ часто зафіксовано в конституції), але ці уряди політично взаємозалежні.

FORMAL AND INFORMAL COMMUNICATIONS: Types of communication which parallel the aspects of formal and informal organizations. All organizations provide certain formal communication to its members which may consist of an orientation package for new employees, training materials and operating manuals. These set the formal rules of an organization and what is expected of employees. As new employees become socialized into an organization, they also receive many informal communications that modify communications they have received through the formal channel. They will frequently provide advance notice of employee dissatisfaction or other problems in lower levels of the organization. This can be a sign that formal methods of communications are not adequate (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 80).

ФОРМАЛЬНЕ Й НЕФОРМАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ: типи спілкування, що відповідають формальним і неформальним аспектам організацій. Всі організації забезпечують певне формальне спілкування для своїх членів, яке може складатися з інструкцій для нових працівників, підготовчих матеріалів і робочих посібників. Таким чином засвоюють формальні правила організації й дізнаються про вимоги до працівників. Мірою того, як нові працівники входять в організацію, вони одержують ще й багато неформальних повідомлень, що змінюють повідомлення, одержані через офіційний канал. Такі неформальні повідомлення часто забезпечують попередню інформацію про невдоволення працівників та інші проблеми нижчих організаційних рівнів. Це може свідчити про недостатність формальних методів спілкування.

FORMAL ORGANIZATION: Defined by a blueprint known as the organization chart which describe the role relationships (involving factors such as patterns of authority, responsibility, and flow of communications) deemed desirable by the organization's upper

ФОРМАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ: визначена проектом структурна схема організації, яка описує роль відносин (обіймаючи такі чинники, як модель влади, відповідальність, потік інформації), що їх вищий ешелон організації вважає за ба-

echelon for optimum, efficient performance. It is usually designed to serve the goals of the organization (W.Hills, 1993: 199).

жані для досягнення оптимальних, ефективних показників. Вона, як правило, призначена служити цілям організації.

FORMALISTIC INTERPERSONALITY: According to Weberian administrative thought, individuals in organizations function without regard to personal considerations; their behaviour at all times is governed by strict rules and regulations specified in the name of **efficiency** and rationality. However, these rules and regulations become emphasized and perpetuated due to the bureaucrats' concern for personal security in the organizations (R.Adie and P.Thomas, 1987: 18).

ФОРМАЛІСТИЧНЕ СПІЛКУВАННЯ: згідно з веберівським адміністративним мисленням, люди в організації функціонують, незважаючи на міркування особистого характеру; їхню поведінку завжди визначають суворі правила й норми, встановлені в ім'я **продуктивності** й раціональності. Хай там як, бюрократи, дбаючи про особисту безпеку в організаціях, наголошують на тих правилах та нормах і увічнюють їх.

FORMALIZATION: With regard to decision making, formalization is the use of standardized forms to solicit the information that is deemed by the public agency to be relevant in its decision making. It may also include a more direct statement of values or a mission statement (D.Rosenbloom, 1986: 284).

ФОРМАЛІЗАЦІЯ: використання стандартизованих форм одержання інформації, що її державний орган вважає за необхідну для ухвалення постанов. Вона може полягати і в безпосередньому утвердженні цінностей та визначенні мети.

G

GARBAGE CAN MODEL OF ORGANIZATIONS: Describes organizations as organized anarchies. The organization operates on the basis of inconsistent and ill-defined preferences. It can be described as a loose collection of ideas than as a coherent structure; it discovers preferences through action more than it acts on the basis of preference. Within such a system, the decision making process can be viewed as

ОРГАНІЗАЦІЙНА МОДЕЛЬ "СМІТТЄВОГО КОШИКА": погляд на організації як організовані анархії. Організація діє на основі непослідовних і недостатньо визначених пріоритетів. Її можна описати радше як довільне зібрання ідей, ніж як послідовну структуру; вона більше виявляє пріоритети через діяльність, ніж діє на основі пріоритету. В такій системі процес ухвалення постанов можна розгля-

a garbage can into which four items are thrown: problems looking for solutions; solutions looking for problems; participants, each having different interests and different amounts of time to devote to a situations; and choice opportunities, or occasions when organizations are forced to undertake some action. These items are thrown into the garbage can on a random basis and stirred about. However, problems do not always proceed solutions. In some cases, solutions that have not yet discovered a problem are available. The decision made is a function, not of cold, rational logic, but rather of the chance factor of how these four elements are thrown into and stirred in the garbage can (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 74).

GLOBAL INTERDEPENDENCE: Globalization is the internationalization of trade, finance, and technology transfer. Essentially, interdependence means interactions characterized by reciprocal effects among public administrators and involves "mutual dependence", where actions of one individual or agency both influence and are constrained by actions of another. Interdependence — high-cost, very important mutual dependence — can be further distinguished from interconnectedness (that is, low-cost, relatively unimportant mutual dependence). Although interdependence has developed since the 1950s, fundamental changes have recently occurred in three particular areas: communications, economics, and natural resources. (J.Perry, 1989: 84-85).

дати як кошик для сміття, в який кидають чотири питання: проблеми, що потребують розв'язку; розв'язки, що потребують проблем; учасники, кожен з яких має різні інтереси й різну кількість часу, щоб присвятити його тій або тій ситуації; можливості вибору, або випадки, коли організації змушені вдатись до певних дій. Ці питання кидають до сміттєвого кошика в довільному порядку й перемішують. Проте проблеми не завжди передують розв'язкам. Інколи існують розв'язки ще не виявлених проблем. Ухвалена постанова — наслідок не холодної, раціональної логіки, а радше випадковості — того, як ці чотири елементи кинуто в сміттєвий кошик і змішано в ньому.

ГЛОБАЛЬНА ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ, ГЛОБАЛІЗАЦІЯ: інтернаціоналізація торгівлі, фінансів та обміну технологією. По суті, взаємозалежність означає взаємодію, що характеризується взаємними впливами державних адміністраторів, і передбачає "обопільну залежність", коли дії однієї людини чи організації впливають на діяльність іншої і водночас зазнають її впливів. Взаємозалежність — дорогу, дуже важливу обопільну залежність — можна відрізняти від взаємопов'язаності (тобто дешевої, відносно незначної обопільної залежності). Хоча взаємозалежність розвивається з 1950-х років, нещодавно відбулися фундаментальні зміни у трьох окремих сферах: комунікацій, економіки й природних ресурсів.

GROUP THEORY: A theory which attempts to explain why **interest groups** exist. It states that most individuals prefer to live in association with others with whom they share a common history, cultural values, economic interests, political preferences or social tastes. Through such common bonds, there exists a rational concern over issues which affect the group to which they will respond collectively towards government (T.C.Pocklington, 1971: 344).

ТЕОРІЯ ГРУП: теорія що намагається пояснити, чому існують **зацікавлені групи**. Вона констатує, що більшість людей воліє жити разом з іншими людьми, з якими вони поділяють спільну історію, культурні вартості, економічні інтереси, політичні пріоритети та соціальні вподобання. Завдяки таким спільним узам існує раціональний інтерес до проблем, які зачіпають групу і які група розв'язуватиме колективно, звертаючись до уряду.

H

HAWTHORN EXPERIMENTS: Associated with the beginnings of the **human relations school of management**, are experiments which begun in 1927 at the Hawthorn Works of the Western Electric Company in Chicago in collaboration with Harvard University. It began by attempting to establish a relationship between the amount of lighting in the work setting and worker output. It assumed that factory organization is a technological not human problem, human beings are rational-economic beings, and output is a direct and simple result of the relationship between working conditions and the physical state of the worker. The end result of the initial experiment was that output could not be correlated with the environmental factor. Output increased when the amount of light was increased, but it also increased when the amount of light was decreased. It resulted in more experiments out of which Mayo ultimately developed his ideas on industrial society that mental attitude

ЕКСПЕРИМЕНТИ ГОТОРНА: пов'язані з початком діяльності **школи людських взаємин** експерименти, що розпочалися 1927 року на заводі Готорна (Вестерн Електрік Компані) в Чикаго у співпраці з Гарвардським університетом. Спочатку була здійснена спроба встановити зв'язок між інтенсивністю освітлення робочого місця й продуктивністю робітника. Припускалося, що заводська організація — технологічна, а не людська проблема, люди — раціонально-економічні істоти, а продуктивність — прямий і простий результат зв'язку між виробничими умовами й фізичним станом робітника. Ось кінцевий результат початкового експерименту: продуктивність не залежить безпосередньо від впливу середовища. Продуктивність збільшувалася разом із збільшенням кількості світла, але збільшувалася й тоді, коли кількість світла зменшувалася. Це зумовило інші експерименти, на підставі яких Майо врешті-решт розвинув свої ідеї щодо промислового

was a crucial variable in production and that this attitude was related to such things as the strictness of supervision and the degree to which workers were allowed to vary from a fixed pace without reprimand (i.e. output increased with a pleasant, freer, happier working conditions) (R.Adie and P.Thomas, 1987: 23-24, 25, 28).

HIERARCHY OF NEEDS: Hierarchy of needs is a concept of the **human relations school** of management developed by Abraham Maslow that suggests that workers can be motivated by the satisfaction of a number of different needs, ranging from basic shelter and food to self-actualization (shelter, safety, affiliation, self-esteem, self-actualization). As workers' lower-level needs are satisfied, they are motivated by desires to satisfy higher-level needs. Maslow's contention was that there is no "one best way" to motivate employees. Instead management must be sensitive to the fact that people have a variety of needs beyond the simple need for money. Thinking about employee needs such as self-esteem and self-actualization posed serious problems for managers who were accustomed to think in simple piece-work terms. Hierarchy of needs theory is the basis for most participative management philosophy and strikes a more responsive note than the simpler one-dimensional approach of the scientific management school. It agrees with usual observation that different people are motivated by different kinds of things and even the same person is motivated by

суспільства: внутрішнє ставлення до роботи — вирішальний змінний чинник виробництва, разом із такими чинниками, як суворість контролю і ступінь, до якого робітникам дозволено безкарно змінювати усталений ритм праці (тобто продуктивність зростала за приємних, вільніших і задовільніших умов праці).

ІЄРАРХІЯ ПОТРЕБ: поняття **школи людських взаємин** (його сформулював Авраам Маслов), згідно з яким за мотивацію робітникам може правити задоволення низки різних потреб: від житла і їжі до самореалізації (житло, безпека, належність до певного колективу, самоствердження, самореалізація). Якщо задоволено потреби нижчого рівня, то робітники керуються прагненнями задовольнити потреби вищого рівня. Ідея Маслова полягала в тому, що немає "єдиного найкращого способу" спонукати робітників до праці. Натомість управління мусить рахуватися з фактом, що люди мають низку інших потреб, крім простої потреби грошей. Турбота про такі потреби робітника, як самоствердження й самореалізація, поставила серйозні проблеми перед керівниками, які звикли мислити простими категоріями відрядної праці. Теорія ієрархії потреб править за основу багатоаспектній теорії управління, яка набагато гнучкіша за простий одновимірний підхід школи наукового управління. Ця теорія узгоджується зі спостереженням, що різні люди мають різні мотиви й навіть одна особа має різні мотиви в різний час.

different things at different times (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 60).

HIERARCHY: A principle of administrative management, based on the **scalar principle**, which states that **authority** and responsibility should flow in a direct line vertically from the highest level of the organization (control and supervision) to the lowest level. This flow is commonly referred to as the chain of command. In such an arrangement, it would be wrong not going through the channels of **communication** to get an important message to the top (G.Starling, 1982: 309).

ІЄРАРХІЯ: принцип адміністративного керування, що спирається на **скалярний принцип**, згідно з яким **влада** й відповідальність мають передаватися вертикально — від найвищого рівня організації (контроль і нагляд) до найнижчого. Таку передачу заведено називати командним ланцюжком. За такої системи було б хибно обминати канали **комунікації** для подання верхівці важливих повідомлень.

HORIZONTAL ADMINISTRATIVE CO-ORDINATION DEPARTMENT: Is a type of **department** which provides common services to all departments and some non-departmental entities throughout the government (i.e. transport, office supplies). There is less policy significance in the activities of these departments. More of the activities of these departments are of a routine, repetitive variety and are therefore more amenable than other departmental operations to assessments of productivity (R.Adie and P.Thomas, 1987: 158-160).

ВІДДІЛ ГОРИЗОНТАЛЬНОЇ АДМІНІСТРАТИВНОЇ КООРДИНАЦІЇ: **відділ**, що надає загальні послуги всім відділам і деяким невідомчим структурам уряду (тобто транспортні послуги, постачання канцелярських товарів). Політичне значення таких відділів незначне. Їхня діяльність переважно шаблонна й одноманітна і тому краще, ніж інші відомчі дії, піддається оцінці продуктивності.

HORIZONTAL POLICY COORDINATIVE DEPARTMENT: Is a type of **department** which plays a lead role in providing policy advice and in the co-ordination of policy formulation and implementation in broad fields of government activity. Such departments have fewer actual programs to deliver and therefore often have smaller staffs and budgets than the

ВІДДІЛ ГОРИЗОНТАЛЬНОЇ КООРДИНАЦІЇ ПОЛІТИЧНОГО КУРСУ: **відділ**, що відіграє провідну роль у політичному дораджуванні і в координації вироблення і здійснення політичного курсу в широких сферах урядової діяльності. Такі відділи покликані виконувати небагато реальних програм і тому часто мають менші штати і бюд-

main program departments. (R.Adie and P.Thomas, 1987: 158-160).

жети, ніж головні програмні відділи.

HUMAN RELATIONS SCHOOL (ORGANIZATIONAL HUMANISM): This is an approach to management and motivation that emphasizes the dignity and needs of workers in the work place. Usually associated with social psychologists such as Elton Mayo, Roethlisberger, and Dickson. The important characteristics of the human relations school are: — respect for workers as complex human beings with diverse set of needs; — distrust of simple, one-dimensional theories of motivations; — recognition that the informal organization can be as influential as the formal one in setting work rules (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 57).

ШКОЛА ЛЮДСЬКИХ ВЗАЄМИН (ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ГУМАНІЗМ): підхід до управління і мотивації, що наголошує на гідності й потребах робітників на робочому місці. Як правило, асоціюється з такими соціальними психологами, як Елтон Майо, Рутлісбергер і Діксон. Ось важливі характеристики школи людських взаємин: ставлення до робітників, як до складних істот з різним набором потреб; недовіра до простих, одновимірних теорій мотивації; визнання, що неформальна організація може бути такою ж впливовою у визначенні робочих правил, як і формальна.

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT: Relates to organizational development. It may consist of seminars/workshops; conference attendance; secondments; job swaps/job rotation; educational leave; on-the-job training/mentoring; job enrichment (vertical or horizontal); acting status; orientation (for new employees).

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ: різновид організаційного розвитку. Він може складатися з семінарів/симпозіумів; відвідування конференцій; відряджень на стажування; зміни робочих місць/ротацій; навчання з відривом від виробництва; навчання без відриву від виробництва/ наставництва; збагачення виробничим досвідом (вертикального чи горизонтального); впливів наявного статусу; орієнтації (для нових працівників).

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: Human resource management includes the following: 1) **Instrumental achievement:** Instrumental achievement is managing human resources to foster economy (cost containment), efficiency (as expressed by the ratio of output to cost),

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: система управління, що має такі елементи: 1) **Упорядкування робочої сили:** визначене або принаймні запропоноване законом управління людськими ресурсами з метою сприяти економії (стримуванню цін), зростанню продуктив-

and effectiveness (achievement of program goals), as specified, or at least suggested, by the law. 2) **Political responsiveness:** Political responsiveness requires that the immediate preferences of elected officials and their appointees weigh heavily in personnel management. 3) **Merit:** Merit directs that rewards go to the most competent — the best record of or potential for achievement. In this view society is a market where individuals compete and the prize goes to the fittest. 4) **Social equity:** Social equity concerns the uses of employment to help worthy societal groups deemed disadvantaged or potentially disadvantaged. 5) **Employee rights and well-being:** A pervasive norm, buttressed in many instances by law, asserts that individuals enjoy certain substantive and procedural rights by virtue of their employment. Employee rights increase to the degree that four conditions, among others, hold. First, they increase to the extent that rules limit the reasons for which executives can take adverse action (e.g. firing) against employees. Second, employee rights increase as the procedures for taking adverse action become more elaborate and place a greater burden of proof on executives. Third, employee rights loom larger when those who have more seniority within the agency enjoy greater protection from adverse action than those with less. Fourth, employee rights grow as formal procedures require executives to consult or bargain with official representatives of subordinates over a broader scope of issues. Beyond

ності (вираженої співвідношенням виробленої продукції й витрат) і ефективності (досягненню програмних цілей). 2) **Політична чутливість:** стан, коли безпосередні пріоритети обраних керівників та призначених ними урядовців чинять великий вплив на управління кадрами. 3) **Ушанування заслуг:** стан, коли винагороди дістаються найкомпетентнішим, тим, у кого найкращий список або потенціал досягнень. З цього погляду суспільство — це ринок, де люди змагаються і нагорода дістається найпідготовленішим. 4) **Соціальна справедливість:** використання працевлаштування з метою допомогти важливим соціальним групам, які справді впосліджені або можуть бути впосліджені. 5) **Права й добробут працівника:** широковживана норма, яку в багатьох випадках підтримує закон і яка стверджує, що люди користуються певними матеріальними й процедурними правами завдяки своїй роботі. Права робітника зростають доти, поки дотримуються чотирьох умов (з-поміж інших). По-перше, вони зростають, поки правила обмежують підстави, на яких начальники можуть вдатися до неприхильних дій (скажімо, звільнення) проти робітників. По-друге, права робітника зростають, якщо процедури неприхильних дій стають докладніше розробленими й вимагають від адміністраторів більших доказів. По-третє, права робітників проступають виразніше, якщо ті, хто має більший трудовий стаж в організації, мають надійніший захист від неприхильних дій, ніж члени з меншим стажем

these characteristics, the concept of employee well-being implies a concern that government ought to pay attention to the quality of work life. Work that provides civil servants with psychological gratification and promotes their physical well-being goes to the core of this concern (C.Levine, 1990: 329, 330).

роботи. По-четверте, права робітника зростають, якщо формальні процедури вимагають, щоб начальники радилися чи домовлялися з офіційними представниками підлеглих з приводу широкого кола проблем. Крім цих характеристик, поняття добробуту працівника передбачає увагу, що її уряд повинен надавати умовам виробництва. Робота, що забезпечує державним службовцям психологічне задоволення й сприяє їхньому матеріальному добробуту, — серцевина цієї турботи.

HUMAN RESOURCE PLANNING: It is the process of matching human resources with anticipated needs. Due to the fact that human resource costs are a crucial variable in the never-ending struggle to minimize costs, it is important to realise the importance and necessity of action. But more is involved here than keeping costs down. A more complete list of what human resource planning can offer an organization would include: — it ties human resources management to the organizational planning process; — forecasts anticipated human resource conditions; — enables organizations to plan for the orderly progression of employees through different occupations and levels of responsibility; — enables organizations to avoid the cost of cyclical recruitment by using long-term forecasting techniques to smooth out short-term budget cycles; — allows organizations to relate individual employee output to organizational productivity measures (D.Klinger in G.Starling, 1982: 489).

ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ: процес добору людських ресурсів з урахуванням майбутніх потреб. З огляду на той факт, що вартість людських ресурсів — вирішальний змінний чинник у безконечній боротьбі за скорочення витрат, важливо зрозуміти значення й необхідність такого планування. Але воно — це не тільки зменшення витрат. Вичерпніший перелік того, що може дати організації планування людських ресурсів, обіймає такі елементи: воно пов'язує управління людськими ресурсами з організаційним процесом планування; передбачає сподіваний стан людських ресурсів; дозволяє організаціям упорядковано просувати працівників, даючи їм різні посади і збільшуючи тягар відповідальності; дозволяє організаціям уникнути витрат на циклічне вербування внаслідок використання довгострокових прогнозів задля вирівнювання короткострокових бюджетних циклів; дозволяє організаціям пов'язати результат окремого працівника зі ступенем організаційної продуктивності.

I

IMPACT ANALYSIS: Concerned with examining the extent to which a policy causes change in the intended direction (D.Rosenbloom, 1986: 316).

АНАЛІЗ ВПЛИВУ: дослідження межі, до якої політичний курс спричиняє потрібну зміну.

IMPLEMENTATION: Putting programs into effect through public bureaucracy or other organizations (C.Levine, 1990: 89).

ВПРОВАДЖЕННЯ: реалізація програм через державну бюрократію й інші організації.

INCREMENTALISM: This is a style of policy-making based on small, marginal changes from existing policies. It contends not only that **comprehensive rationality** is impossible, but also that policies are seldom changed radically as a result of extensive reviews. Policies are changed incrementally as a result of successive limited comparisons between the status quo and some very close alternatives. If some improvement on the status quo is required, policy-makers do not really search far and wide for the best possible alternative. Instead, they usually find some marginal improvement that makes policy more acceptable to those affected by it. Incrementalism is described not only as an accurate descriptive model, but also a normatively desirable one. It points out that **comprehensive rationality** tends to ignore the fact that new policies must be accepted by existing organizations and clientele groups. The policy-making process proceeds slowly by successive small iterations: If a particular marginal adjustment does not seem to move the policy in the desired direction, then a different change is made (K.Ker-

ІНКРЕМЕНТАЛІЗМ: стиль визначення політичного курсу, що базується на незначних, другорядних змінах наявної політики. Він наполягає не тільки на тому, що **вичерпна раціональність** неможлива, а й на тому, що політичний курс рідко зазнає радикальних змін внаслідок докорінного перегляду. Політичний курс змінюється поступово внаслідок послідовного обмеженого порівняння статус-кво з деякими дуже близькими альтернативами. Якщо потрібно трохи поліпшити статус-кво, то політики не збиваються з ніг у пошуках якомога кращої альтернативи. Натомість вони, як правило, вдаються до незначних поліпшень, що роблять політику прийнятнішою для тих, на кого вона впливає. Інкрементaлізм характеризують не лише як точну описову модель, а й як нормативно бажану. Він наголошує, що **вичерпна раціональність** схильна нехтувати той факт, що нову політику ще мають схвалити наявні організації й групи. Визначення політичного курсу — це повільний процес поступових невеличких змін. Якщо конкретна другорядна поправка не спрямовує політичного курсу в бажаному на-

naghan and D.Siegel, 1991: 117).

прямку, то вносять інші корективи.

INDIRECT DEMOCRACY: Whereby those who qualify elect representatives who then gather together and, after sufficient discussion, determine what is to be the law. The critical difference between direct and indirect democracy is who makes the law, the people themselves or their representatives (R.Adie and P.Thomas, 1987: 560).

НЕПРЯМА ДЕМОКРАТІЯ: устрій, за якого обрані представники збираються разом і після достатніх дискусій визначають, яким має бути закон. Пряму й непряму демократію розрізняють на основі того, хто визначає закон — сам народ чи його представники.

INDUCED TECHNOLOGY: Induced technology is administration by proxy. The government authorizes third parties such as private firms, private non-profit grantees, and other governments to carry out programs. Effective use of this technology usually requires three conditions: 1) Executives must find suitable proxy organizations that have the basic ability to perform some task or role. 2) Executives have inducements to motivate the third parties to perform as desired. 3) Executives must structure and manage those inducements so as to encourage the third party to avoid waste and achieve desired performance (C.Levine, 1990: 320).

ВИМУШЕНА ТЕХНОЛОГІЯ: управління через довіреного представника. Уряд уповноважує треті сторони, як-от приватні фірми, приватні некомерційні заклади тощо, виконувати певні програми. Для ефективного використання цієї технології, як правило, потрібні три умови: 1) урядовці мають знайти підхожі організації, здатні виконувати певне завдання чи роль; 2) урядовці повинні спонукати треті сторони виконувати бажану роботу; 3) урядовці повинні так формулювати й накидати ті спонуки, щоб заохотити третю сторону уникати зайвих витрат і досягти бажаних результатів.

INFORMAL ORGANIZATION: Defined by the patterns and interconnections of social relationships which exist within the organization. The informal structure develops to satisfy the needs of individuals (W.Hills, 1993: 199).

НЕФОРМАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ: організація, визначена моделями й взаємозв'язками соціальних стосунків, що існують в організації. Неформальна структура розвивається для задоволення людських потреб.

INSTITUTIONAL APPROACH: Focuses on the structures and formal-legal features of the political system and

ІНСТИТУЦІЙНИЙ ПІДХІД: зосередження на структурах і формально-правових рисах політичної

largely ignores the linkages between important institutional arrangements and the content of public policy R.Adie and P.Thomas, 1987: 190).

INSTITUTIONAL GROUPS: A class of **interest groups** characterized as having organizational continuity and cohesion, are highly knowledgeable of the policy-making process and know how to gain access to key officials, and have concrete and immediate objectives over gaining particular concessions. They are the major concern of the government as they are the type of group who has access to the system (A.P.Pross, 1986: 264).

INTEGRITY: Has a direct relationship towards **ethics** in **public administration**. The integrity of public servants is extremely important to the preservation of public trust and confidence in government (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 284).

INTRINSIC MOTIVATION: Is a type of motivation which is based on providing intrinsic rewards. These are rewards which are considered to part of the job itself. The responsibility, challenge and feedback characteristics are intrinsic rewards (J.Gibson, J.Ivanecevich and J.Donelly, 1991: 197).

ISSUE ORIENTATED GROUPS: Are a classification of **interest groups** characterized as: 1) having limited organizational continuity and cohesion, with most of them being badly organized; 2) their knowledge is minimal and often naive; 3) their membership

системи. Такий підхід здебільшого нехтує зв'язок між важливими інституційними структурами і змістом державної політики.

ІНСТИТУЦІЙНІ ГРУПИ: різновид **зацікавлених груп**, що характеризується організаційною єдністю та згуртованістю. Такі групи добре тямлять, як визначати політику, і вміють доступитися до провідних урядовців; до конкретної, безпосередньої мети вони йдуть через одержання окремих поступок. Такі групи становлять головний інтерес для уряду, оскільки вони є типом групи, що має доступ до системи.

ЧЕСНІСТЬ: риса, прямо пов'язана з **етикою** в **державному управлінні**. Чесність державних службовців вкрай важлива для збереження спокою в суспільстві і довіри до уряду.

ВНУТРІШНЯ МОТИВАЦІЯ: тип мотивації, що спирається на забезпечення внутрішніх винагород. Йдеться про такі винагороди, що їх уважають за частину самої роботи. Внутрішніми винагородами є такі характеристики, як відповідальність, самовідданість, навність зворотного зв'язку.

ГРУПИ, ЗОРІЄНТОВАНІ НА ПРОБЛЕМУ: різновид **зацікавлених груп,** для яких характерні такі риси: 1) обмежена організаційна єдність та згуртованість, причому більшість із них погано організовані; 2) мінімальність, а

is extremely fluid; 4) they encounter considerable difficulty in formulating and adhering to short-range objectives; 5) they usually have a low regard for the organizational mechanisms that they have developed for carrying out their goals. They possess a limited organizational base because they allow their concern with the resolution of one or two issues or problems to dominate their internal affairs and their relations with government, with the public and with other groups. They spring up where there is strong feeling about particular issues and tend to be led by people who have little previous experience of the policy process (A.P.Pross, 1986: 117).

часто наївність знань; 3) вкрай плинне членство; 4) значні труднощі у визначенні найближчих цілей та в їхньому досягненні; 5) недооцінювання організаційних механізмів, що їх вони розробили для досягнення своїх цілей. Вони мають обмежену організаційну базу, оскільки допускають, щоб вирішення однієї чи двох проблем визначало їхні внутрішні справи й стосунки з урядом, громадськістю та іншими групами. Такі групи виникають там, де з'являється жвавий інтерес до окремих проблем, і схильні потрапляти в залежність від людей з невеликим політичним досвідом.

J

JOB ANALYSIS: This is the process of recording information about the work performed by an employee. It is done by observing or interviewing the worker, with the corroboration of the supervisor (D.Klinger, 1985: 152).

АНАЛІЗ РОБОТИ: процес реєстрації даних про роботу, що її виконав конкретний працівник. Його провадять, спостерігаючи чи опитуючи працівника, й додають підтвердження контролера.

JOB CLASSIFICATION: The process of categorizing positions according to the type of work performed, the type of skill required, or any other job related factor (D.Klinger, 1985: 160).

ПОСАДОВА КЛАСИФІКАЦІЯ: процес класифікації посад за типом виконуваної роботи, типом необхідних навичок або за типом будь-якого іншого чинника, пов'язаного з роботою.

JOB DEGRADATION: May also be referred to as **deskilling**. It is a situation where the worker within the organization progressively skilled in one task loses both actual and potential ability to perform other tasks. Deskilling allows for increased exploitation of workers by cheapening

ДЕГРАДАЦІЯ ПРАЦІ, або **зниження кваліфікації:** ситуація, коли працівник організації, вдосконалюючись у виконанні одного завдання, втрачає водночас реальну й потенційну здатність виконувати інші завдання. Зниження кваліфікації призводить до більшої

their labour. Similarly, the deskilling of clerical workers involves the progressive elimination of elements of control from the work role of the clerk (R.Adie and P.Thomas, 1987: 35).

JOB DESCRIPTION: A written statement of an employees duties (D.Klinger, 1985: 159).

JOB DESIGN: Refers to the process by which managers specify the contents, methods and relationships of jobs to satisfy both organizational and individual requirements. Furthermore, it refers to process by which managers decide individual job task and **authority** structures. Job design should be viewed as a dynamic process. A particular job comes into being when an organization discovers the need for a task to be completed. At that point in time, the job is designed. With the passage of time and the development of new tools and processes, management's expectations for that job will change. It will be redesigned (J.Gibson, J.Ivanecevich and J.Donelly, 1991: 16, 471).

JOB ENLARGEMENT: It essentially involves giving employee more tasks of a similar type to do, with the expectation that the work will be less monotonous, therefore the employee would be more motivated and therefore there would be greater productivity (R.Adie and P.Thomas, 1987: 35).

JOB ENRICHMENT: Involved vertical job-loading whereby the employee was given more self-responsibility and/or more self-determina-

експлуатації працівників внаслідок здешевлення їхньої праці. Скажімо, зниження кваліфікації канцеляристів породжує прогресивне усування елементів контролю з їхнього виробничого процесу.

ОПИС ПОСАДОВИХ ОБОВ'ЯЗКІВ: письмова інструкція про обов'язки працівників.

МОДЕЛЮВАННЯ ПОСАДОВИХ ОБОВ'ЯЗКІВ: визначення змісту, методів та зв'язків окремих різновидів роботи задля задоволення організаційних й індивідуальних вимог. Для керівників це ще й визначення індивідуальних виробничих завдань і структур **влади**. Дизайн виробничого процесу слід розглядати як динамічний процес. Те чи те робоче місце з'являється тоді, коли в організації виникає потреба виконати певне завдання. Тоді й планують робоче місце. Згодом унаслідок розвитку нових знарядь і процесів зміняться й виробничі сподівання, пов'язані з цим робочим місцем. Його плануватимуть заново.

РОЗШИРЕННЯ РОБОТИ: здебільшого це накидання працівникам більшої кількості схожих завдань із сподіванням, що праця стане менш одноманітною і це збільшить зацікавленість працівника, а відтак — підвищить продуктивність.

ЗБАГАЧЕННЯ РОБОТИ: залучення до робочого навантаження по вертикалі, коли працівник здобуває більшу самостійність, більшу

tion and/or more challenging work (R.Adie and P.Thomas, 1987: 35).

JOB EVALUATION: Is the analysis of a job in terms of its functions, duties and responsibilities. It includes four basic types: 1) **Factor Comparison**, which is the description of key (benchmark) jobs in terms of specific factors which are weighted to reflect their relative importance. The job being evaluated is divided into its component factors which are compared with the weighted factors of the benchmark jobs. The value of each factor is totalled to provide the relative worth of the whole job; 2) **Grade Description** is the classification of similar jobs by comparing a given job with the intent and characteristic responsibilities specified for each level of grading classification; 3) **Point Rating** is when jobs are assigned points in compensable factors which have been weighted and subdivided by degree; the responsibility of a given job are compared factor by factor with the scale formed by compensable factors and degrees; 4) **Ranking** is the relative value of a job which is determined by its placement in the rank ordering of all jobs from most demanding to least demanding.

JOB SATISFACTION: Is an attitude that individuals have about their job. It results from their perception of their jobs, based on factors of the work **environment**, such as the supervisor's style, policies, and procedures, work group affiliation, working conditions and fringe benefits. While

відповідальність, отримує складнішу роботу.

ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ: аналіз роботи з погляду її функцій, обов'язків і відповідальності. Є чотири основні типи оцінювання: 1) **порівняння чинників**, тобто опис еталонної роботи з урахуванням дії окремих чинників, зважуваних для визначення їхнього відносного впливу. Оцінювану роботу розкладають і визначають чинники, що діють в окремих її фазах, а потім порівнюють їх із зваженими чинниками еталонної роботи. Вартість кожного чинника підсумовують для встановлення відносної цінності всієї роботи; 2) **класифікаційний опис** — класифікація схожих робіт через порівняння даної роботи з призначенням і характерними обов'язками, визначеними для кожного рівня класифікації; 3) **рейтинг** — кожному різновиду роботи відповідають певні точки на шкалі зважених і проступеньованих компенсаційних чинників; відповідальність за певну роботу чинник за чинником порівнюють із шкалою компенсаційних чинників; 4) **рангування** — визначення відносної вартості роботи за її місцем у класифікації всіх робіт: від найвідповідальніших до найлегших.

ЗАДОВОЛЕННЯ РОБОТОЮ: ставлення людей до своєї роботи, зумовлене її сприйняттям, спертим на такі чинники виробничого **середовища**, як стиль контролера, політика й процедури, належність до виробничої групи, умови праці й додаткові пільги. Хоча були вста-

numerous dimensions have been identified with job satisfaction, five in particular have crucial characteristics: 1) Pay: the amount received and the perceived equity of pay. 2) Job: the extent to which job tasks are considered interesting and provide opportunities for learning and for accepting responsibility. 3) Promotion opportunities: the availability of opportunities for advancement. 4) Supervisor — the abilities of the supervisor to demonstrate interest in and concern about employees. 5) Co-workers: the extent to which co-workers are friendly, competent, and supportive (J.Gibson, J.Ivanecevich and J.Donelly, 1991: 75).

новлені численні аспекти задоволення роботою, п'ять із них мають визначальний характер: 1) плата: одержана сума й оцінка її справедливості; 2) робота: міра, якою робочі завдання вважають за цікаві і якою вони забезпечують можливість учитися й приймати відповідальність; 3) можливості службового просування: наявність нагод досягти успіху; 4) начальник: його вміння продемонструвати інтерес до працівників і турботу про них; 5) колеги: міра, якою колеги приязні, компетентні й ладні прийти на допомогу.

JOINT ENTERPRISES: Are public companies in which ownership is shared with other governments. They are designed for a pooling of the financial responsibilities and risks among governments and allow for intergovernmental collaboration in areas where jurisdictional rigidities might otherwise prevent action. They can also involve problems. There is always the potential for divergence in the policy directions favoured by the participating governments. With two or more governments involved, the tracing of the lines of responsibility for particular decisions can be confusing (R.Adie and P.Thomas, 1987: 381).

СПІЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА: державні компанії, якими почасти володіють інші уряди. Вони передбачають розподіл фінансових обов'язків й ризику поміж урядів і міжурядове співробітництво у тих сферах, де підвідомчі обмеження інакше могли б заважати діяльності. Вони можуть породжувати й проблеми. Завжди існує потенціал розбіжності політичних напрямків, що їх підтримують зацікавлені уряди. Там, де до справи залучено два чи більше урядів, розмежування сфер відповідальності за конкретні постанови може бути нечітким.

L

LAISSEZ-FAIRE LEADERSHIP: Allows followers to "do their own thing" with no direction or involvement on the part of the leader. This usually comes about as a corruption or a

ЛІДЕРСТВО БЕЗ ВТРУЧАННЯ: тип лідерства, що дозволяє послідовникам "діяти на свій розсуд" без керівництва чи втручання з боку лідера. Як правило, це відбу-

misapplication of the democratic style (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 88).

LATERAL COMMUNICATION: Takes place among workers of the same level in the **hierarchy**, or among individuals of different levels who are not in a super-subordinate relationship. Most **communication** in organizations could well be of the lateral variety, although it is impossible to measure this precisely. Lateral communication between employees within the same work team is usually encouraged because it promotes co-ordination. It is impossible for standard operating procedures to foresee every future working condition;. lateral communication between employees fills this void by facilitating informal solutions to work problems. Subordinates learn quickly that it is much faster and easier to resolve minor problems through informal lateral communication than it is through the hierarchy. Thus, the rigid standard operating procedures found in formal communications are frequently modified in practice because people at lower levels in the organization have found better ways to co-ordinate their activities. It can smooth out many problems quickly and be a source of innovation. Lateral communication can also occur between different organizations, such as when someone in a regional office communicates directly with a head office counterpart, or it can involve the transfer of major innovations from one organization to another (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 82-83).

вається в разі розладу або надуживання демократичного стилю керівництва.

ЛАТЕРАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ: спілкування працівників певного рівня **ієрархії** або не пов'язаних субординацією працівників різних рівнів. Більшість організаційних **комунікацій** можуть мати латеральний характер, хоча точно визначити це неможливо. Як правило, латеральні зв'язки працівників однієї робочої групи заохочують, оскільки вони сприяють координації. В рамках стандартних виробничих процедур неможливо передбачити всі майбутні виробничі ситуації; латеральне спілкування працівників заповнює цю порожнечу, полегшуючи пошук неформальних розв'язків виробничих проблем. Підлеглі швидко переконуються, що значно швидше й простіше вирішувати дрібні проблеми через неформальні латеральні зв'язки, ніж через ієрархію. Отож жорсткі стандартні виробничі процедури, притаманні формальному спілкуванню, на практиці частогусто зазнають відчутних змін, оскільки люди нижчих рівнів організації знаходять кращі способи координувати свою діяльність. Це може швидко вирішити багато проблем й бути джерелом новацій. Латеральне спілкування може відбуватись і між різними організаціями, скажімо, коли представник місцевого відомства безпосередньо спілкується з колегою з центрального відомства або коли найважливіші новації переходять з однієї організації до іншої.

LEADERSHIP: By leadership, most people mean the capacity of someone to direct and energize the willingness of people in social units to take actions to achieve goals. Leadership in one sense can draw mainly on blunt power, but usually the term implies legitimate authority. The different theories of leadership are as follows: 1) **Trait Theories:** First, researchers have tried to determine those characteristics that make a person an effective leader. They tried to identify the traits of effective leaders — physical characteristics such as height, intellectual characteristics such as intelligence and foresight, personality characteristics such as enthusiasm and persistence. No one, however, has identified a common set of traits for excellent leaders. Leaders come in a variety of sizes, shapes, talents, and dispositions. The quest for universal traits has been replaced by other approaches. 2) **Path-Goal Theory of Leadership:** The most comprehensive theory, the path-goal theory, draws on the expectancy theory of motivation. Expectancy theory treats motivation as arising from expectations about the results of actions and the value of those results. Similarly, path-goal theory holds that effective leaders increase motivation and satisfaction when they help subordinates pursue important goals and see how to achieve them — that is, to see the goals and the paths to them and to follow those paths effectively. Leaders must do this by showing subordinates the value of outcomes over which the leader has some control,

ЛІДЕРСТВО: здебільшого це здатність керувати й заохочувати членів тих або тих соціальних груп діяти задля досягнення цілей. У певному розумінні лідерство може спиратися переважно на грубу силу, але загалом воно пов'язане з законною владою. Є кілька теорій лідерства: 1) **теорія характерних рис:** дослідники передусім намагалися визначити ті характеристики, що роблять людину ефективним лідером. Вони вивчали риси, властиві справжнім лідерам, — фізичні характеристики на кшталт зросту, такі інтелектуальні характеристики, як розум й передбачливість, такі риси вдачі, як завзяття і наполегливість. Проте нікому так і не поталанило визначити загальний набір рис досконалого лідера. Лідерам притаманне розмаїття розмірів і форм, талантів і характерів. Пошук універсальних рис замінили інші підходи; 2) **цільова теорія лідерства:** найдокладніша теорія, що спирається на теорію мотивації сподіваннями. Згідно з цією теорією, мотиви пов'язані із сподіваними результатами діяльності і вартістю тих результатів. Тож теорія стверджує, що ефективні лідери посилюють мотивацію й задоволення, допомагаючи підлеглим визначити важливі цілі і способи їхнього досягнення — тобто бачити цілі й шляхи до них і ефективно рухатися тими шляхами. Лідери досягають цього, демонструючи підлеглим вартість результатів, над якими лідер зберігає певний контроль, вигадуючи способи збільшити вартість цих результатів, використову-

finding ways to increase the value of those outcomes, using appropriate coaching and direction to clarify the paths to those outcomes, and removing barriers and frustrations. Four leadership styles were considered: **directive**, where the leader gives specific directions and expectations; **supportive**, involving encouraging, sympathetic relations with subordinates; **achievement-oriented**, where the leader sets high goals and high expectations for subordinate performance and responsibility; and **participative**, where the leader encourages subordinates to express opinions and suggestions. Which is the best style depends on various situational factors: task characteristics such as whether the task is structured and provides clear goals, whether subordinates have well-developed skills and sense of personal control over their environments, how much formal authority the leader has, and whether the work group has strong norms and social relations. Where factors such as these already provide weak path-goal indications and incentives, the proper leadership style can enhance them. 3) **Attribution Models:** Social psychologists have developed a body of theory about how people make attributions about one another, or how they attribute characteristics to others. They look at how leaders draw conclusions about how and why their subordinates are behaving and performing and how subordinates form impressions about leaders. Leaders interpret the apparent causes of subordinate behavior and performance in deciding how to respond.

ючи відповідну підготовку й інструктаж для з'ясування шляхів до результатів і долаючи перешкоди та зриви. Вирізняють чотири стилі лідерства: **директивний**, коли лідер дає конкретні вказівки й висловлює сподівання; **допоміжний**, що полягає в заохоченнях, співчутливому ставленні до підлеглих; **зорієнтований на досягнення**, коли лідер визначає високі цілі й високі сподівання щодо успіхів і відповідальності підлеглих; **колективний**, коли лідер заохочує підлеглих висловлювати думки й пропозиції. Котрий з цих стилів найкращий — залежить від різних ситуативних чинників: від таких характеристик завдання, як структурованість і визначеність цілей, наявність у підлеглих добре сформованих навичок й чуття особистого контролю над своїм середовищем, від того, яку формальну владу має лідер, і чи має робоча група тверді правила й міцні взаємозв'язки. Там, де ці чинники вже забезпечили невеличкі успіхи і створили слабенькі стимули, найпридатніший стиль лідерства здатен їх посилити; 3) **атрибутивні моделі:** соціальні психологи розробили теорію того, як люди сприймають одне одного або як вони характеризують своїх ближніх. Психологи вивчають, як лідери формують свої висновки про те, як і чому їхні підлеглі поводяться й виконують доручену роботу і як підлеглі складають своє враження про лідерів. Лідери тлумачать очевидні причини поведінки й праці підлеглих, вирішуючи, як реагувати. Вони беруть до уваги,

They take into account how unique to a particular task the performance happens to be, the consistency of the behaviors, and how they compare to those of other subordinates. Attribution theories offer partial approaches that do not cover the full topic of leadership, but they clearly point to important processes for leaders to keep in mind. Leaders always face the challenge of managing the impressions that others form of them and try to form valid impressions of those with whom they work. 4) **Life-Cycle Theory:** suggests that leadership styles must fit the level of maturity of the group being led. Mature groups have a higher capacity to accept responsibility because they are well educated, experienced, and capable in accomplishing the group tasks and have well developed relationships with each other and the leader. With groups that are very low on these dimensions, however, leaders must engage in telling, emphasizing task directions over developing relationships with the group, to move the group toward better task capabilities. As the group moves higher on those dimensions of maturity but remains at a low level of maturity, the leader must do more selling, or heavily emphasizing both tasks and relationships. As the group moves to moderately high maturity, participating becomes the most effective style. The leader relaxes emphasis on task direction but still attends to relationships. Finally, for a very mature group, delegating becomes the effective approach. The leader de-emphasizes his or her own role in

наскільки унікальним є виконання конкретного завдання, послідовність дій і те, як вони співвідносяться з діями інших підлеглих. Атрибутивні теорії пропонують часткові підходи, що не охоплюють усієї теми лідерства, проте вони чітко вказують лідерам на важливі процеси. Лідери завжди стикаються з проблемою керування враженнями, що складаються про них у інших, й намагаються сформувати адекватні враження про своїх співробітників; 4) **теорія життєвого циклу:** твердить, що стилі лідерства мають відповідати рівню зрілості підпорядкованої групи. Зрілі групи мають вищу здатність брати на себе відповідальність, оскільки вони добре підготовлені, досвідчені, можуть виконувати групові завдання і мають добре налагоджені зв'язки між членами й лідером. Одначе з тими групами, що мають украй низькі показники розвитку цих аспектів, лідерам треба проводити пояснювальну роботу, спрямовуючи до мети через розвиток стосунків із групою, спонукаючи групу підвищувати спроможність виконувати певне завдання. Якщо зрілість групи зросте, хоч і лишиться на низькому рівні, лідерові слід посилити пропаганду, наполегливо наголошувати як на завданнях, так і на розвитку стосунків. Мірою того як група досягатиме більш-менш високого рівня зрілості, колективний стиль ставатиме найефективнішим. Лідер послаблює наголос на керівництві завданням, але й далі надає пильної уваги стосункам. Нарешті, для дуже зрі-

directing tasks and maintaining relationships and shifts responsibility to group members (H.Rainey, 1991: 157-163). Leadership is considered to be an important factor in the **motivation** of employees. It is necessary to be a good leader in order to be a good manager, but the words are not synonymous. Managers possess power as a result of their organizational position; leaders possess power as a result of the concurrence of their followers. The essence of organizational leadership can be considered to be the influential increment over and above the mechanical compliance with the routine directives of the organization. Leaders can instill the desire to excel in subordinates and they can help organizations survive crisis. Furthermore, while there are different interpretations as to how leadership should be defined, several characteristics are found in successful managers: efficiency orientations, proactivity, diagnostic use of concepts; concerns with impact; self-confidence; use of oral presentations; conceptualization (middle-level managers and executives only); use of socialized power; managing group process (middle-level managers and executives only); perceptual objectivity; self-control; stamina and adaptability. It can be even further suggested that management abilities can be identified into three clusters of skills: 1) **Technical Skills** are an understanding of, and proficiency in, a specific kind of activity, particularly one involving methods, processes, procedures, or techniques. Technical Skill involves specialized knowledge,

лої групи ефективним підходом стане передача повноважень. Лідер зменшує свою власну роль в керівництві завданнями й підтримці стосунків, передаючи відповідальність членам групи. Лідерство вважають важливим чинником **мотивації** працівників. Треба бути добрим лідером, щоб бути добрим керівником, але ці слова не синонімічні. Керівники мають владу завдяки своєму організаційному становищу; лідери мають владу завдяки підтримці своїх послідовників. Наявність лідера в організації можна розглядати як істотний додаток до механічної згоди з шаблонними організаційними директивами. Лідери можуть прищепити своїм підлеглим бажання вирізнитися, і підлеглі допоможуть організаціям пережити кризу. Крім того, попри різний підхід до визначення лідерства, керівникам, що мають успіхи, властиві певні характеристики: орієнтація на продуктивність, активність, діагностичне використання різних концепцій, вивчення впливів, самовпевненість, використання усних презентацій, концептуалізація (тільки керівникам середнього рівня й адміністраторам), використання соціалізованої влади, керівництво груповим процесом (тільки керівникам середнього рівня й адміністраторам), об'єктивність сприйняття, самоконтроль, стійкість і здатність пристосовуватись. Керівничі здібності можна поділити на три групи навичок: 1) **технічні навички** — розуміння певного типу діяльності й досвідченість у ньому, зокрема знання методів, процесів,

analytical ability within that speciality, and facility in the use of tools and techniques of the specific discipline. 2) **Human Skills** are the executive's ability to work effectively as a group member and to build cooperative effort within the team he leads. As technical skill is primarily concerned with working with "things" (processes or physical objects), so human skills is primarily concerned with working with people. 3) **Conceptual Skills** relate to the ability to see the enterprise as a whole; it includes recognizing how various functions of the organization depend on one another, and how changes in any one part affect all the others, and it extends to visualizing the relationship of the individual business to industry, the community, and the political, social and economical forces of the nation as a whole. Recognizing these relationships and perceiving the significant elements in any situation, the administration should then be able to act in a way which advances the over-all welfare of the total organization (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 87).

процедур і технології. Технічні навички — це спеціальне знання, аналітичні здібності в межах даного фаху і спроможність користуватись знаряддями й методами окремої дисципліни; 2) **людські навички** — здатність адміністратора ефективно працювати в ролі члена групи і зміцнювати дух співпраці в одній команді, яку він очолює. Достоту як технічні навички потрібні насамперед для роботи з "речами" (процесами чи фізичними об'єктами), так і людські навички потрібні передусім для роботи з людьми; 3) **концептуальні навички** — здатність бачити підприємство в цілому; з'ясування взаємозалежності різних функцій організації і впливів змін у будь-якій частині організації на всі інші частини, а також візуалізація зв'язку приватного бізнесу з промисловістю, громадою і політичними, соціальними й економічними силами нації в цілому. Усвідомлюючи ці зв'язки й помічаючи найістотніше в будь-якій ситуації, адміністрація мусить бути здатною до дій, що сприяють підвищенню загального добробуту всієї організації.

LEGAL AUTHORITY: Is one of three classifications of **authority** where A obeys B because A recognizes the legal competence, the right of B to tell A what to do. In **bureaucracy**, there is a clearly defined layering of authority, a **hierarchy**, with each person under the control and supervision of a superior. It may also be referred to as rational-legal authority (R.Adie and P.Thomas, 1987: 17).

ЗАКОННА ВЛАДА: один з трьох різновидів **влади,** коли А кориться Б, бо визнає законну компетентність, право Б вказувати А, що тому належить робити. В **бюрократії** існує чітко визначена **ієрархія** влади, коли кожна особа перебуває під контролем і наглядом начальника. Таку владу можна також називати раціонально-законною владою.

LEGITIMIZATION: Invoking a legal or constitutional process to make laws or rules (C.Levine, 1990: 89).

УЗАКОНЕННЯ: використання правового чи конституційного процесу для створення законів чи правил.

LIBERTARIAN THEORY: Is a theory of **bureaucracy** which is concerned about the threat that the expansion of both government activities and bureaucracy poses for economic liberty. It is argued that this is a threat to political as well as economic liberty. It is based on the works of Hayek and Friedman and contends that economic liberty is possible only in a capitalist system and that all forms of collectivism (e.g., socialism) are incompatible with democracy because the social planning involved in collectivism tends to destroy both political and economic freedom (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 29-30).

ТЕОРІЯ СВОБОДИ: теорія **бюрократії**, де йдеться про загрозу, яку становить для економічної свободи експансія урядової діяльності й бюрократії. За цією теорією, виникає загроза як політичній, так і економічній свободі. Теорія спирається на праці Гайєка та Фрідмана і доводить, що економічна свобода можлива лише в капіталістичній системі і що всі форми колективізму (наприклад, соціалізм) несумісні з демократією, бо пов'язане з колективізмом соціальне планування має тенденцію руйнувати і політичну, й економічну свободи.

LINE OR VERTICAL CONSTITUENCY DEPARTMENTS: Is a type of **department** which delivers services directly to the public or segments of the public (R.Adie and P.Thomas, 1987: 158-160).

ЛІНІЙНІ, АБО ВЕРТИКАЛЬНІ ГРОМАДСЬКІ ВІДДІЛИ: тип **відділу**, що надає послуги безпосередньо громадськості або її певним частинам.

LOBBYING: Lobbying is a legitimate means by which groups and individuals try to influence government decisions by means of direct contact with politicians or public servants. It is usually associated with activities of **pressure groups** or **interest groups** (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 440).

ЛОБІЗМ: законні засоби, з допомогою яких групи й окремі особи намагаються впливати на урядові постанови через безпосередній контакт із політиками та державними службовцями. Лобізм, як правило, використовують **групи тиску** і **зацікавлені групи**.

M

MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO): Is a participative approach to the study of **bureaucracy** which

ЦІЛЬОВЕ УПРАВЛІННЯ (ЦУ): колективістський підхід до вивчення **бюрократії**, прямо протилежний

is in direct opposition to the Weberian philosophy; it suggests that the very things that Weber saw as such powerful engines of efficiency — bureaucracy, hierarchical structures, and specialization — were, in fact, powerful forces for misdirection. The system of management by objectives can be described as a process whereby the superior and subordinate managers of an organization jointly identify its common goals, define each individual's major areas of responsibility in terms of the results expected of him/her, and use these measures as guides for operating the unit and assessing the contribution of each of its members. It has a general framework of implementation that can be broken down into six steps: 1) Consultation is required between top managers and their immediate subordinates to determine the broad goals of the organization. 2) A statement by top management of the overall results expected in the upcoming year. This makes it clear that, while there is meaningful participation, in the final analysis the final responsibility for setting objectives rests on senior management. 3) Top managers and their subordinates then meet again to parcel out responsibility for these results to individual organizational units. These responsibilities are not simply imposed upon subordinate managers, but rather they agree that they will be able to fulfill the goals set. 4) The process of parceling out responsibilities outlined (previously in step #3) is repeated. As a result of this iterative process, a plan showing the assigned role of each organizational

Веберовій філософії; за цим підходом, ті самі чинники, що їх Вебер вважав за потужні рушії продуктивності — бюрократія, ієрархічні структури і спеціалізація, були, по суті, могутніми силами, що перешкоджали керуванню. Систему цільового управління можна охарактеризувати як процес, за допомогою якого вищі і нижчі керівники організації разом визначають її загальні цілі, з'ясовують основні сфери відповідальності кожної особи з огляду на очікувані результати й використовують ці критерії як орієнтири для діяльності підрозділу й оцінки внеску кожного його члена. Ця система має загальну структуру виконання, яку можна поділити на шість стадій: 1) консультація між вищим керівництвом та його безпосередніми підлеглими з метою визначити стратегічні цілі організації; 2) повідомлення вищого керівництва про загальні результати, очікувані наступного року. Це означає, що, попри значну участь усього керівництва, в кінцевому підсумку остаточна відповідальність за визначення цілей лежить на вищому керівництві; 3) відтак вище керівництво та його підлеглі збираються знову, щоб розподілити відповідальність за ці результати між окремими організаційними підрозділами. Відповідальність не просто накидають підлеглим керівникам, — радше вони самі потверджують, що зможуть досягти поставлених цілей; 4) названий процес розподілу обов'язків (пункт 3) повторюють. Внаслідок такого повторюваного процесу складають план, що вказує визначену роль кожному

unit is developed. 5) Management reviews this plan for consistency and to ensure that the desired goals are met. 6) Once these steps are completed, a year-end comprehensive performance review is done.

MANAGEMENT: Clarification of objectives: Continuously making clear to all who work in the organization and in its subsidiary parts the precise objectives or goals that are to be achieved and the general conditions and policy guides which must be observed in work performance. **Planning and Scheduling**: The continuous prediction and specification of the requirements and use of resources that will ensure the achievement of the objectives effectively and economically. **Organization:** The continuous division of work into parts, which will lend themselves to greater productivity, by the grouping of particular activities and functions in order to gain the greatest advantage from specialization, and the delegation of authority and responsibility for the management of these parts. **Coordination and Control**: The continuous process of ensuring that all parts of the organization work together in a harmonious and balanced way, so that each makes its optimum contribution to the achievement of the main objectives. **Motivation:** The continuous process of ensuring that working conditions are such that each employee is motivated to make the maximum contribution to the achievement of the objectives. **Decision Making**: Ensuring that relevant data are continuously available for the making of

організаційному підрозділу; 5) керівництво перевіряє цей план на узгодженість, переконуючись, що не забуто жодного з поставлених завдань; 6) якщо пройдено всі ці стадії, то вичерпний огляд майбутніх річних показників завершено.

МЕНЕДЖМЕНТ: з'ясування цілей: постійне пояснення всім, хто працює в організації та її підконтрольних частинах, точних завдань або цілей, що мають бути досягнуті, і загальних умов та політичних орієнтирів, яких слід дотримуватись у роботі. **Планування і графік:** постійне передбачення й конкретизація вимог та використання ресурсів, що забезпечить ефективне й економне досягнення цілей. **Організація:** постійний поділ роботи на частини, що сприятиме зростанню продуктивності через групування конкретних видів діяльності і функцій, щоб одержати якомога більшу користь від спеціалізації; передача повноважень і відповідальності за керівництво цими частинами. **Координація і контроль:** безперервний процес забезпечення гармонійної і зваженої спільної роботи всіх частин організації, так що кожна з них робить свій максимальний внесок для досягнення основних цілей. **Мотивація:** безперервний процес забезпечення таких виробничих умов, коли кожен працівник зацікавлений робити максимальний внесок для досягнення цілей. **Ухвалення рішень:** забезпечення відповідних даних для ухвалення рішень і вмілого та швидкого процесу ухвалення задля прискорен-

decisions and that these decisions are made soundly and promptly to expedite the flow of work. **Communication:** Continuously ensuring the availability and flow of information, to ensure effective processing of work and control by higher authority in adequate, clear, concise, timely and economical fashion (W.Hills, 1993: 25).

ня виробничого процесу. **Комунікація:** постійне забезпечення інформаційного потоку, аби гарантувати ефективний виробничий процес і адекватний, чіткий, ясний, своєчасний та економний контроль з боку вищої влади.

MARKET: It is generally true that public agencies do not face free, competitive markets in which their services or products are sold. For the most part, the price tags attached to governmental operations are established through budgetary routines rather than fixed at the market through free transactions between buyer and seller. Revenues are usually generated through taxation. A consequence of this is that it enables governments to provide services and products that could not be offered by private firms. Some of these could be referred to as public or collective goods (D.Rosenbloom, 1986: 9).

РИНОК: як правило, державні органи не діють за принципами вільних конкурентних ринків, на яких продаються їхні послуги чи продукти. Здебільшого цінники, прикріплені до урядових операцій, визначають через бюджетні формальності, а не на ринку через вільну взаємодію покупця й продавця. Прибутки звичайно одержують через оподаткування. Через те уряди спроможні надавати послуги й продукти, що їх не можуть запропонувати приватні фірми. Деякі з них можна назвати державними чи громадськими товарами.

MATURITY-IMMATURITY THEORY: Is a theory of **motivation** which is associated with the **human relations school**. It was developed by Chris Argyris, and points out that all social organizations are composed of individuals and a formal structure, but that tensions inevitably develop because there is a basic incongruence between behavior pattern of mature individuals and the needs of the formal organization. It suggests that the characteristics of a maturing individual are increasing activity or self-determination; independence rath-

ТЕОРІЯ ЗРІЛОСТІ-НЕЗРІЛОСТІ: теорія **мотивації**, пов'язана зі **школою людських взаємин**. Її сформулював Кріс Аргіріс, і йдеться в ній про те, що суспільні організації складаються з людей і формальної структури, і в них неминуче виникають тертя, оскільки існує основна невідповідність між поведінкою зрілих індивідів та потребами формальної організації. За цією теорією, зріла людина має такі характерні риси: зросла активність і самовизначеність; радше незалежність, ніж залеж-

er than dependence; multi-faceted behavior; deepening interest in stimulating challenges; longer time perspective; feelings of quality with peers; and self-awareness (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 91-92).

MECHANIST SCHOOL: Is based on the works of Frederick Taylor, Henri Fayol and Max Weber. This school of thought saw human beings in the work environment as cogs in a machine which, if kept adequately lubricated by money, the faster went the machine. Within this tradition, two sub-schools have been identified — structuralist and proceduralist — the first emphasizing organization structure and the second stressing organization procedure (R.Adie and P.Thomas, 1987: 14, 16-23, 101, 604).

MEDIA: As it is associated with politics and **bureaucracy**, the role of media can be seen as an informant in relaying to the public certain decisions that may act as a catalyst in forming public dissension or the need for public approval. From there, **public interest** and community-based groups may have the power to act as the voice of "the people" in order to question or perhaps even change the extent of certain public policy (R.Adie and P.Thomas, 1987: 97-99, 193-94).

MEDIATING FUNCTIONS: The regulating and softening of environmental demands on core personnel functions. Connected with affirmative action, human resource planning and cutback management, productivity, and labor relations and the rights of

ність; багатогранна поведінка; глибока цікавість до складних завдань; тривалість часової перспективи; почуття власної гідності в стосунках з колегами; самосвідомість.

МЕХАНІСТИЧНА ШКОЛА: школа, основана на працях Фредеріка Тейлора, Генрі Фейола і Макса Вебера. Ця школа розглядає людей у виробничому середовищі, як зубці коліщаток, які, коли їх належно змащувати грошима, пришвидшують хід машини. В межах цієї школи сформувалися два табори — структуралісти та процедуралісти: перший наголошує на організаційній структурі, другий — на організаційній процедурі.

ЗАСОБИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ: засоби, які відіграють роль інформатора, доносячи до громадськості певні політичні і бюрократичні постанови, і які можуть діяти як каталізатор, формуючи громадську незгоду або забезпечуючи громадське схвалення. Відтак **громадський інтерес** і групи, сперті на громадськість, можуть мати повноваження виступати від імені "народу" з метою взяти під сумнів чи, можливо, навіть змінити певну державну політику.

ПОСЕРЕДНИЦЬКІ ФУНКЦІЇ: регулювання і пом'якшення вимог середовища до основних штатних функцій. Пов'язані зі стверджувальною дією, плануванням людських ресурсів та **керуванням процесом скорочень**, продуктивністю, стосунка-

employees. **Affirmative Action**: Includes those activities an organization undertakes in response to social equity pressures. **Human Resource Planning and Cutback Management:** Involves activities designed both to buffer and to deal with external threats to existing expenditure levels and programs. **Productivity:** Activities connected to demands for productivity improvements including reassessment of staffing levels, alternative job designs, altering reward systems to increase their motivating potential, reappraising the potential utility of performance evaluation plans, and paying more attention to work goals through concrete specification of desired employee performances (D.Klinger, 1985: 49-50).

ми адміністрації й профспілок і правами працівників. **Стверджувальна дія:** та діяльність організації, що проводиться у відповідь на вимоги соціальної справедливості. **Планування людських ресурсів і керування процесом скорочень:** діяльність, призначена як амортизувати, так і усувати зовнішні загрози наявним рівням і програмам витрат. **Продуктивність:** діяльність, пов'язана з вимогами поліпшення продуктивності, зокрема переоцінка штатних рівнів, побудова альтернативних робочих планів, зміна заохочувальних систем з метою збільшення їхнього мотиваційного потенціалу, перегляд потенційної корисності планів оцінки діяльності і надання пильнішої уваги виробничим цілям через конкретну специфікацію бажаної діяльності працівника.

MERIT PRINCIPLE: Is a principle according to which: 1) all citizens should have a reasonable opportunity to be considered for employment in the public service, and 2) selections must be based exclusively on qualifications or fitness for the job. To be distinguished from the **merit system** (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 302).

ПРИНЦИП ЗАСЛУГИ: принцип, за яким: 1) усі громадяни повинні мати рівні можливості для роботи на державній службі і 2) добір має враховувати тільки кваліфікацію і відповідність посаді. Цей принцип слід відрізняти від **системи заслуг**.

MERIT SYSTEM: One where personnel actions are taken on the basis of the knowledge, skills, and abilities of current employees or job applicants rather than factors like personality or political affiliation. A merit system consists of impersonal rules, procedures, and techniques that grow out of certain principles (D.Klinger, 1985: 10).

СИСТЕМА ЗАСЛУГ: система, в якій діяльність персоналу оцінюють радше на основі знань, навичок і здібностей теперішніх працівників чи претендентів на робоче місце, ніж на підставі таких чинників, як особистість чи політична належність. Система заслуг складається з об'єктивних правил, процедур і технологій, що спираються на певні принципи.

MIXED ENTERPRISES: Are corporations in which the federal government has taken a direct equity position in common with other participants for the purposes of implementing a **public policy** or satisfying a public need (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 187, 215).

ЗМІШАНІ ПІДПРИЄМСТВА: корпорації, в яких федеральний (в Україні — центральний. — *Приміт. редакторів*) уряд займає таку ж позицію, як і інші учасники, задля виконання **державної політики** або задоволення громадських потреб.

MIXED SCANNING: Is a compromise between rationalism and **incrementalism**. It notes that **decision making** in government varies in scope and magnitude — i.e. some areas of **bureaucracy** may rely on one method of decision making while a different area of bureaucracy another. Recognizes that both incremental and bold decision making are at times useful. It is one of three theories of decision making in government (R.Adie and P.Thomas, 1987: 199-205).

ЗМІШАНЕ СКАНУВАННЯ: компроміс між раціоналізмом та **інкрементализмом,** який передбачає, що процедура ухвали урядових постанов варіюється за масштабом і значенням — тобто деякі сегменти **бюрократії** можуть покладатися на один метод ухвали постанов, тоді як інші сегменти — на інший. Визнає, що як інкрементальна, так і радикальна процедура ухвали постанов часом буває корисна. Це одна з трьох теорій ухвали урядових постанов.

MONITORING EVALUATION (PROCESS EVALUATION): Places emphasis only on the process of program delivery; that is, it could concentrate on the internal functioning of the program. It would look at the operating procedures of the program to determine if they comply with official standards. It could determine if the program was reaching its target and assess the efficiency of its operations. The issues raised by process evaluations are essentially managerial in nature and such **evaluations** can be seen as a form of internal audit; it focuses on the process of program delivery and reflects the recognition that the implementation stage is potentially crucial to the success of policies (R.Adie and P.Thomas, 1987: 306).

КОНТРОЛЬНЕ ОЦІНЮВАННЯ (ОЦІНКА ПРОЦЕСУ): оцінювання реалізації програми, зосереджене лише на її внутрішньому функціонуванні. Розгляд робочих процедур програми, щоб визначити, наскільки вони узгоджуються з офіційними процедурами. Оцінювання визначає, чи досягла програма своєї мети, й оцінює продуктивність її дій. Проблеми, породжені оцінюванням процесу, за своєю природою адміністративні, і таке **оцінювання** можна розглядати як форму внутрішньої перевірки; воно зосереджується на процесі реалізації програми і віддзеркалює усвідомлення, що фаза виконання — потенційно вирішальна для успіху політики.

MOTIVATION: It has to do with: 1) the direction of behavior; 2) the strength of the response (i.e., effort) once an employee chooses to follow a course of action; and 3) the persistence of the behavior, or how long the person continues to behave in a particular manner. Motivation can be described in **intrinsic** or **extrinsic** terms (J.Gibson, J.Ivanecevich and J.Donelly, 1991: 98-99).

МОТИВАЦІЯ: комплекс, пов'язаний із: 1) спрямуванням поведінки; 2) силою відгуку (наприклад, зусиллям), тільки-но працівник вирішує дотримуватися обраного курсу дій; 3) наполегливістю або тим, як довго індивід дотримується обраної поведінки. Мотивацію можна описати **внутрішніми чи зовнішніми** термінами.

N

NATIONAL INTEREST: A decision on the use of resources by the state may be justified, and an alternative regarded as better than another, simply on the grounds that it is regarded by those with responsibility for such decisions as in the best interests of the nation, even if it conflicts with what would emerge from an analysis of costs and benefits to those affected or would fail to win the support of a majority of citizens (D.Keeling, 1972: 49).

НАЦІОНАЛЬНИЙ ІНТЕРЕС: постанову про використання державою ресурсів можна виправдати, а одну альтернативу визнати кращою за іншу тільки на тій підставі, що особи, які відповідають за такі постанови, вважають, ніби вони найкраще відповідають інтересам нації, навіть якщо їхня думка суперечить результатам аналізу витрат і прибутків, пов'язаних із тими постановами, або ж постанови не спроможні заручитися підтримкою більшості громадян.

NATURAL MONOPOLIES: Are situations where the economies of scale are such that only one firm will emerge, even if a larger number enter the industry. Because of the high capital costs of entry, and the relatively undifferentiated nature of the product or service provided (e.g. telephones, railways, hydro-electric power and the distribution of natural gas). Usually such industries are regulated as public utilities in order to obtain the benefits of economies of scale, but to avoid the dangers of price gouging by the sole supplier of a service. It occurs when the

ПРИРОДНІ МОНОПОЛІЇ: ситуації, коли з огляду на специфіку галузі постає лиш одна фірма, навіть якщо до роботи їх бралося декілька. Причина — висока вартість вступу й відносно недиференційована природа продукції чи забезпечуваної послуги (наприклад, телефонний зв'язок, залізничне сполучення, гідроелектроенергія й розподіл природного газу). Як правило, ці галузі промисловості, пов'язані з інтересами всього загалу, регулює держава — це допомагає одержати економічні прибутки, водночас уникнувши небезпеки надмірного

efficient size of the firm is so large, relative to the size of the market, that only one firm is likely to emerge (R.Adie and P.Thomas, 1987: 337, 389-90).

NEO-CONSERVATISM: Is based upon the retention of the free-market capitalist economy. It is against state planning as it goes against the free-market economy. It stands for decreasing the size of government, a faith in the efficiency of private enterprise and a preference for deregulated economy. It is an **antibureaucratic** ideology because **bureaucracy** and bureaucratization are unfortunate byproducts of big government. The practical expression of neo-conservatism can be seen in recent and ongoing attempts to privatize various government operations (R.Adie and P.Thomas, 1987: 111, 115-116).

NEUTRALITY: It entails the separation of administration from politics and policy; the selection and promotion of public servants on the basis of **merit** rather than partisanship; the avoidance by public servants of partisan political activity and of the public expression of personal views on government actions; the provision by public servants of confidential advice to their **ministers**; ministerial protection of public service anonymity; and the loyal implementation of government decisions by public servants regardless of their personal views (K.Kernaghan, 1987: 282).

NEW PUBLIC ADMINISTRATION MOVEMENT: Emerged in the United

підвищення цін з боку єдиного постачальника послуг. Це трапляється тоді, коли продуктивність фірми така велика проти обсягу ринку, що ймовірна поява лише однієї фірми.

НЕОКОНСЕРВАТИЗМ: орієнтація на збереження ринкової капіталістичної економіки. Неоконсерватизм заперечує державне планування, оскільки воно спрямоване проти ринкової економіки. Він обстоює зменшення урядового апарату, вірить у продуктивність приватного підприємництва й переваги нерегульованої економіки. Це ідеологія **антибюрократії**, оскільки **бюрократія** і бюрократизація — лихі наслідки численного урядового апарату. Практичний вияв неоконсерватизму — нещодавні і теперішні спроби приватизувати різні урядові функції.

НЕЙТРАЛІТЕТ: курс на відокремлення адміністрації від політики; добір і заохочення державних службовців радше на підставі **заслуг**, ніж відданості; відмова державних службовців від партійно-політичної діяльності та публічного вислову власних поглядів на дії уряду; надання **міністрам** конфіденційних порад з боку державних службовців; урядовий захист анонімності державної служби; лояльне виконання урядових постанов, незважаючи на особисті погляди державних службовців.

НОВИЙ РУХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: заснований у

States. It has been described as emphasizing relevance, postpositivism and confrontation and it focuses on the "client-centered, **street-level bureaucrat**". The orientation is toward action to solve problems arising from **bureaucracy**, as opposed to study of bureaucracy from a **neutral** value position (R.Adie and P.Thomas, 1987: 126-27, 581).

Сполучених Штатах рух, що, як стверджують, наголошує на актуальності постпозитивізму й конфронтації, і зосереджується на "зорієнтованому на клієнта **бюрократі вуличного рівня**". Рух орієнтується на розв'язання проблем, породжених **бюрократією**, на відміну від дослідження бюрократії з **нейтральної** позиції.

NON-DECISION IN PUBLIC POLICY: A decision by government to ignore a problem is in some sense a policy decision because it tends to favor perpetuation of the status quo (R.Adie and P.Thomas, 1987: 192).

НЕУХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ У ДЕРЖАВНІЙ ПОЛІТИЦІ: рішення уряду ігнорувати проблему — певною мірою це теж політичне рішення, оскільки вона підтримує збереження статус-кво.

O

OBJECTIVE RESPONSIBILITY: The responsibility of a person or an organization to someone else for some thing or some kind of performance. Similar in meaning to **accountability** or answerability (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 322).

ОБ'ЄКТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: відповідальність особи чи організації перед якоюсь інстанцією за певну справу чи певний тип діяльності. За своїм значенням подібна до **підзвітності**.

OMBUDSMAN: An official authorized by statute to investigate complaints from citizens about improper, unfair, or discriminatory treatment by public servants (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 386-87).

ОМБУДСМЕН: службовець, який уповноважений урядом вивчати скарги громадян на некоректне, упереджене чи дискримінаційне ставлення з боку державних службовців.

OPEN SYSTEMS APPROACH: Is an approach to the study of organizations that emphasizes that organizations are a part of, and must interact with their **environment** (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 70-72).

ПІДХІД ВІДКРИТИХ СИСТЕМ: підхід до вивчення організації, який наголошує, що організації — частина свого **середовища** і повинні взаємодіяти з ним.

OPERATIONS MANAGEMENT: Seeks to identify the specific operational responsibilities of government agencies and to design their organizations and work flows to maximize productivity. It concentrates on the need to perform governmental functions productively within the parameters set by politics and law (D.Rosenbloom, 1986: 149).

ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: управління, що прагне визначити конкретні виробничі обов'язки урядових органів і так спланувати їхню організацію та діяльність, аби максимально збільшити їхню продуктивність. Воно зосереджується на потребі продуктивного виконання урядових функцій у визначених політикою і правом параметрах.

OPPORTUNITY COSTS: Refer to the opportunities foregone if an investment (e.g. money) continues to be spent on one policy option or preference as opposed to another (R.Adie and P.Thomas, 1987: 314).

АЛЬТЕРНАТИВНА ВАРТІСТЬ: вартість втрачених можливостей, якщо інвестиції (наприклад, гроші) й далі витрачають на один політичний пріоритет, протиставлений іншому.

OPTIMUM-LEVEL ANALYSIS: Is a scientific management method applied on a societal or public policy level which helps increase **productivity improvement** (finding an optimum policy where doing too much or too little is undesirable). These situations involve policies that produce benefits at first, but then the benefits reach a peak on the continuum where the benefits are maximized. These situations may also involve polices that reduce the costs at first, but then the costs reach a bottom and then increases. The object, then, is to find the point on a policy continuum where the costs are minimized. (S.Nagel in N.Lynn and A.Wildavsky, 1990: 431-432).

АНАЛІЗ ОПТИМАЛЬНОГО РІВНЯ: застосовуваний на рівні соціальної чи державної політики науковий метод, що сприяє **поліпшенню продуктивності** (визначаючи оптимальну політику, коли небажано робити надто багато і надто мало). Такий аналіз застосовують до політики, що спершу дає прибутки, а потім прибутки сягають вершини в континуумі, де вони максимальні. Аналіз застосовують і до політики, що спершу скорочує витрати, а потім ці витрати сягають крайньої нижньої межі і згодом зростають. Отож завдання полягає в тому, щоб знайти таку точку політичного континууму, де витрати мінімальні.

ORGANIZATION DESIGN: Organization design is the systematic and self-conscious creation, adaptation, and manipulation of the organization's structures and resources in pursuit of organizational or individual

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ: систематичне й свідоме створення й пристосування структур і ресурсів організації та управління ними задля досягнення організаційних чи індивідуальних цілей. Як пра-

goals or both. Usually the objective of organization design is to make the organization more responsive to internal needs and changes in the external environment. Organization design facilitates organization activities by seeking to integrate strategic choice, structure, and the needs and abilities of individuals within the organization (B.Bozeman, 1979: 130).

вило, мета організаційного дизайну — зробити організацію чутливішою до внутрішніх потреб і змін зовнішнього середовища. Організаційний дизайн підтримує діяльність організації, прагнучи об'єднати стратегічний вибір, структуру і потреби та спроможності членів організації.

ORGANIZATION DEVELOPMENT (OD): A participative approach to management that emphasizes team development and allows members of the organization to work together to identify and correct problems. It is a process which uses behavioral science knowledge to examine the entire organizational unit as a system and to institute planned change in those aspects of the unit which are impediments to its health and **efficiency**. It is important to understand that OD cannot be effective if it is confined to only one small unit. OD views the entire organization as a system — a set of interactive parts. Any change in one aspect of the system will have repercussions for the entire system. One of the main tasks of OD is to identify the impediments to the development of an efficient and healthy organization — an organization that is concerned with both efficiency in production and insuring the individuals in the organization have the maximum opportunity to realize their full potential. Change specified could deal with improved teamwork, the physical layout of the operation, the attitudes of workers or managers, the organizational structure, or any other as-

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК (ОР): колективістський підхід до управління, що наголошує на груповому розвитку та дозволяє членам організації працювати разом для визначення і усування проблем. Це процес використання біхевіористських знань для вивчення всієї організаційної одиниці як системи й запровадження планованих змін у тих частинах організації, що перешкоджають її процвітанню й росту **продуктивності**. Важливо зрозуміти, що ОР не може бути ефективним, якщо обмежується лиш одним незначним підрозділом. ОР розглядає всю організацію як систему — низку взаємопов'язаних частин. Будь-яка зміна однієї частини системи матиме наслідки для всієї системи. Одне з найважливіших завдань ОР — визначити перешкоди для розвитку продуктивної та здорової організації, — організації, що дбає водночас про виробничу продуктивність і про забезпечення своїм членам максимальних можливостей для повної реалізації їхнього потенціалу. Конкретних змін може зазнавати згуртованість колективу, планування діяльності, ставлення робітників чи началь-

pect of the organization. OD is focused on the broader system of which the manager is a subsystem. OD is not a specific technique, such as sensitivity training, job enrichment, group team building or management by objectives. OD may use specific techniques, but only after the relevance and utility of a specific technique has been clearly demonstrated by careful diagnosis. It is concerned with organizational competence, including both effectiveness and efficiency. The purpose of OD is to locate the barriers to change and to show the organization how to engage in planned, goal-directed change, not directionless evolution or radical revolution. There is a general three-phase approach to the practice or application of the principles of OD unfreezing, moving, and freezing of groups standards. The unfreezing stage involves identifying current dysfunctional behavior and helping the organization to "un-learn" that behavior. In the second phase, the improvements needed are identified and implemented. The third stage involves re-freezing the organization with its new behavior in place so that the organization does not unconsciously revert to old behavior (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 65-67).

ORGANIZATIONAL CONTROL: Organizational control is the means used by an organization to elicit the performance it needs and to check whether the quantities and qualities of such performance are in accord with organizational specifications (H.Gortner, 1987: 204).

ників, організаційна структура або будь-який інший аспект організації. ОР зосереджується на ширшій системі, підсистемою якої є керівник. ОР не є специфічною методикою на кшталт тренування чутливості, збагачення праці, побудови колективу чи цільового управління. ОР може використовувати якусь специфічну методику, але тільки тоді, як необхідність і корисність такої методики чітко доведено ретельним діагнозом. ОР пов'язаний з організаційною компетентністю — як ефективністю, так і продуктивністю. Мета ОР — визначити межі змін і показати організації, як проводити плановані й доцільні зміни, а не безцільну еволюцію чи радикальну революцію. Існує загальний трифазний підхід до застосування принципів ОР: розмороження, рух і замороження групових стандартів. Розморожувальна фаза полягає у виявленні такої поведінки, яка перешкоджає функціонуванню, й у допомозі організації "відучитися" від тієї поведінки. В другій фазі визначають і здійснюють потрібні поліпшення. Третя фаза — нове замороження організації з її новою поведінкою, аби вона не могла підсвідомо повернутися до старої поведінки.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОНТРОЛЬ: засоби, що їх уживає організація для досягнення необхідних результатів й контролю за тим, чи відповідає кількість і якість таких результатів організаційній специфіці.

ORGANIZATIONAL CULTURE: Organizational culture means the milieu of shared **values**, norms, attitudes and beliefs of a group of people and the means by which these values are transmitted (through ritual, legend, etc.) to employees. Culture is a function of the **environment** in which the organization operates and of the type of activities in which it engages. An ethical culture, then, is one which holds ethical decision-making in high esteem and whose activities, policies and practices support ethically sound decisions (J.Gandz and F.Bird, 1989: 108).

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА: середовище спільних **цінностей**, норм, позицій і переконань групи людей, а також засоби, з допомогою яких ці вартості передають (через ритуал, легенду тощо) працівникам. Культура залежить від **середовища**, де діє організація, і типу її діяльності. Відтак етична культура — це культура, що звеличує етичну ухвалу постанов; уся культурна діяльність, політика й практика підтримує етично правильні постанови.

ORGANIZATIONAL DEMOCRACY: Treats employees as reasonable, intelligent, self-responsible and self-controllable human beings. Employees are capable of being self-motivated, if the organization provides the proper environment and conditions so as to allow them to strive towards self actualization goals — organizational imperatives remain, but within their broad parameters the employees should experience considerable freedom to pursue self-goals as a means of achieving organization goals. As citizens of the organization, the emphasis is to provide them with positive meaning in their work life (R.Adie and P.Thomas, 1987: 578).

ОРГАНІЗАЦІЙНА ДЕМОКРАТІЯ: ставлення до працівників як до розважливих, інтелігентних, відповідальних і дисциплінованих людей. Працівники спроможні мати власні спонуки до роботи, якщо організація забезпечує їм таке середовище й умови, що дозволяють прагнути самореалізації, — організаційні імперативи залишаються, але в межах їхніх широких параметрів працівники мають відчувати значну свободу для досягнення власних цілей як засобів досягання цілей організації. Наголошувано на створенні в працівників — громадян даної організації — позитивного ставлення до роботи.

ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: Organizational effectiveness is the fundamental issue in the analysis of organizations although it is often dealt with only implicity. There is not one conclusive model or framework for the study of organizational effectiveness however. There-

ОРГАНІЗАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ: головна проблема аналізу організацій, хоча її часто порушують лише опосередковано. Проте не існує жодної переконливої моделі чи структури для дослідження організаційної ефективності. Тим-то й випробовують

fore many approaches are examined. 1) **The Goal Approach** — One can state goals at different levels of generality, in various terms, and in various time frames (short-term versus long-term). Goals always link together in means-ends chains, where an immediate objective could be expressed as the goal, although ultimately it serves as a means to a more general or longer term goal. In addition, researchers and consultants can have a hard time specifying an organization's goals because people in the organization have difficulty stating or admitting the real goals. Organizations have not only formal, publicly espoused goals but actual goals. 2) **The Systems-Resource Approach** — Partly because of difficulties with goal models, a systems-resource model was developed. It concentrated on whether an organization can attain valued resources to sustain itself from its environment. The effectiveness criterion is placed in a hierarchy, with the organization's ability to exploit external resources and opportunities as the ultimate criterion, but an unmeasurable one (J.Perry, 1989: 150-152).

ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION: The process through which individuals learn the expectations attached to the position they occupy in the organization, and through which they selectively internalize as values some of the expectations of those with whom they interact (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 286).

ORGANIZATIONAL STRUCTURE: Management researchers use the

багато підходів. 1) **Цільовий підхід** — можна визначити цілі на різних рівнях загального завдання, по-різному сформулювати їх і поставити в різні часові межі (короткострокові і довгострокові). Цілі завжди поєднуються ланцюжками засобів і мети, де безпосереднє завдання може бути сформульоване як мета, хоча зрештою воно служить засобом для загальнішої і дальшої мети. Крім того, дослідники й радники можуть мати багато клопоту з визначенням цілей організації, оскільки членам організації дуже важко визначити чи визнати реальні цілі. Організації мають не тільки формальні, публічно проголошені цілі, а й справжні. 2) **Системно-ресурсний підхід** — почасти з огляду на труднощі з цільовими моделями була розроблена системно-ресурсна модель. Вона зосереджувалася на тому, чи здатна організація одержати з середовища цінні ресурси для власної підтримки. Критерій ефективності зростає разом із спроможністю організації експлуатувати зовнішні ресурси й можливості — остаточним, проте й безмежним критерієм.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СОЦІАЛІЗАЦІЯ: процес, унаслідок якого люди вивчають вимоги до посад, що їх вони обіймають в організації, і вибірково засвоюють як внутрішні цінності деякі вимоги своїх партнерів.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА: конфігурація ієрархічних рівнів і

term structure to refer to the configuration of hierarchical levels and specialized units and positions, and the formal rules governing these arrangements. Structure has played a major role in management because of its implications for power, authority, decision making, strategy, leadership, motivation, and efficiency and effectiveness. While the issue is a complex one, research has produced concepts that help to clarify the topic of structure. Dimensions such as the following are used to define organizational structure. **Centralization:** The degree of centralization in an organization is the degree to which power and authority concentrate at higher levels of the organization. Some measure this with questions about the location of decision making, such as whether decisions have to be approved at higher levels. **Formalization**: This dimension is the extent to which the organization's structure and procedures are formally established by written rules and regulations. Some researchers determine whether the organization actually has organization charts, rule manuals, and other formal instructions. **Complexity:** Organizational complexity is measured in terms of the number of subunits, levels, and specializations in an organization. This dimension can be broken into sub-dimensions. Organizations vary in horizontal differentiation, or the specialized division of labor across subunits and individual specializations in the organization. Vertical differentiation refers to the number of hierarchical levels — the "tallness" or "flatness" of the organi-

спеціалізованих підрозділів та посад, а також формальні правила, які регулюють цю систематизацію. Структура відіграє велику роль в управлінні з огляду на її значення для влади, її повноважень, ухвали постанов, стратегії, лідерства, мотивації, продуктивності й ефективності. Попри всю складність проблеми, наука виробила поняття, що допомагають з'ясувати суть структури. Для визначення організаційної структури використовують такі аспекти: **централізація:** ступінь централізації в організації — це ступінь, до якого влада і повноваження концентруються на вищих рівнях організації. Іноді це порівнюють із питанням про те, хто ухвалює постанови, а саме: чи треба затверджувати постанови на верхніх рівнях; **формалізація:** цей аспект передбачає міру, якою структура і процедури організації формально визначені письмовими правилами та інструкціями. Деякі дослідники звертають увагу на те, чи має організація свої схеми, статути та інші формальні настанови; **складність:** організаційну складність визначають з огляду на кількість підрозділів, рівнів та спеціалізацій в організації. Цей аспект можна розділити на підаспекти. Організації різняться за горизонтальною диференціацією, тобто за поділом праці між підрозділами й індивідуальними спеціалізаціями. Вертикальна диференціація пов'язана з кількістю ієрархічних рівнів — "об'ємністю" чи "плоскістю" організаційної структури. Дослідники проаналізували й багато чинників, що впливають на організа-

zation's structure. Research has also analyzed a number of factors that influence organizational structure, concentrating on the following: **Size**: Various studies that have included public organizations show that larger organizations tend to be more structurally complex than smaller ones, with more levels, departments, and job titles. It was also concluded that the rate at which complexity increases with size falls off at a certain point, where organizations grow larger without adding new departments and levels as quickly. In addition, this research indicates that larger organizations tend to have less administrative overhead. Larger organizations often have smaller percentages of their personnel in administrative work. **Environment:** One of the central arguments of this perspective is that a formalized, centralized structure may operate well enough in a simple, stable environment, where it can take advantage of specialization and clear patterns of communication and authority. As the environment presents more changes and more uncertainty, however, strict rules and assignments have to become more flexible. Communication needs to move laterally among people and units, and not strictly up and down a hierarchy. People working at lower levels must be given more authority to decide, without having to ask permission up the chain of command. As the environment becomes more fragmented, the organization must reflect this complexity in its own structure, with people in units to confront these segments with the authority to re-

ційну структуру, а саме: **розмір:** вивчення державних організацій показало, що більші організації схильні бути структурно складнішими, ніж менші, мати більше рівнів, відділів і робочих посад. Крім того, виснувано, що складність організації зростає так само швидко, як її розміри, тільки до певної точки, а далі організації хоч і збільшуються, нових відділів і рівнів з'являється дуже мало. Крім того, дослідження показують, що більші організації часто мають меншу адміністративну верхівку. В більших організаціях менший відсоток персоналу виконує адміністративну роботу; **середовище:** одним з головних аргументів цієї перспективи є те, що формалізована, централізована структура здатна досить добре діяти у простому, стабільному середовищі, де вона може скористатися перевагою спеціалізації та чітких моделей зв'язку і повноважень. Одначе якщо середовище досить мінливе та непевне, суворі правила й завдання мають стати гнучкішими. Зв'язок має функціонувати латерально серед людей і підрозділів, а не лише вертикально за ієрархією. Людям, які працюють на нижчих рівнях, слід надати більших повноважень ухвалювати постанови, не змушуючи їх просити дозволу на вищих щаблях командної ієрархії. Якщо середовище стає фрагментарнішим, організація мусить віддзеркалити цю складність у власній структурі: члени підрозділів, що стикаються з цими фрагментами, наділені повноваженням реагувати на властиві їм умови;

spond to conditions there. **Strategic Choice:** Manager's strategic choices also determine structure. Managers may divide up the organization into divisions and departments designed to handle particular markets or products that have been chosen for strategic emphasis (H.Rainey, 1991: 98-106).

стратегічний вибір: стратегічні постанови керівника також визначають структуру. Керівники можуть розділити організацію на підрозділи й відділи, призначені опікуватись конкретними ринками чи продуктами, що були визначені як стратегічні.

ORGANIZATIONAL THEORY: In general, organizational theory is "generic" in the sense that it does not make distinctions between public and private organizations. Theories included here are: 1) The structure of an organization affects its behavior; 2) Organizational process also affects organizational and individual behavior; 3) Organizations can be rationally designed structurally and procedurally to achieve their goals in an effective and efficient manner; 4) Organizations can usefully be conceptualized as systems that respond to and affect their environments and seek to gain information about the efficacy of those responses (D.Rosenbloom, 1986: 119).

ОРГАНІЗАЦІЙНА ТЕОРІЯ: теорія "загальна" в тому розумінні, що вона не розрізняє державні й приватні організації. Вона базується на таких засадах: 1) структура організації впливає на її поведінку; 2) організаційний процес також впливає на організаційну та індивідуальну поведінку; 3) можна раціонально спланувати структуру й процедури організацій для ефективного й продуктивного досягнення їхніх цілей; 4) організації можна концептуалізувати як системи, що реагують на свої середовища і впливають на них, а також прагнуть дістати інформацію про ефективність цих заходів.

OUTCOME EVALUATION: Deals with the impact of programs and conditions for meaningful evaluation: 1) Goals of programs must be reasonably stated so as to permit measurement of their achievement; 2) Must be agreement among relevant decision makers on goals and how they are to be interpreted. Indicators for program goals must be valid and reliable measures. It is part of a theory of policy (R.Adie and P.Thomas, 1987: 206-207).

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТУ: розгляд впливу програм і умов з метою вичерпної оцінки: 1) цілі програм мають бути розумно визначені, щоб можна було виміряти їхнє досягнення; 2) має існувати згода фахівців з ухвалення постанов щодо цілей та їхньої інтерпретації. Покажчики програмних цілей мають бути дієвим і надійним мірилом. Оцінка результату — частина політичної теорії.

P

PARTICIPATIVE MANAGEMENT: Concept of managing that encourages employees' participation in **decision making** and matters that affect their jobs. Some suggest that it is an ethical route for most organizations which gives subordinates more control and responsibility in terms of setting goals and soliciting employees' ideas for making changes, making subordinates' job assignments, and forming work groups in which co-workers participate as equals (J.Gibson, J.Ivanecevich and J.Donelly, 1991: 128-29).

МЕНЕДЖМЕНТ СПІВУЧАСТІ: такий тип управління, що заохочує працівників до участі в **ухваленні рішень** і справах, що позначаються на їхній роботі. Дехто твердить, що це етичний курс більшості організацій, які надають підлеглим більше контролю й відповідальності з метою участі підлеглих у визначенні цілей і використання їхніх ідей для проведення змін, зростання самостійності у виборі робочих завдань і формування робочих груп, в яких співпрацівники беруть участь на рівних правах.

PARTICIPATORY DEMOCRACY: Holds that people can be and should be involved in deciding all matters that significantly affect them. Its overriding consideration is not what is conducive to the stability of institutions, but what is conducive to the well-being of people (R.Adie and P.Thomas, 1987: 566, 67).

ДЕМОКРАТІЯ СПІВУЧАСТІ: теорія, що люди можуть і повинні брати участь у вирішенні всіх справ, що істотно на них впливають. Основну увагу зосереджено не на тому, що сприяє стабільності інститутів, а на тому, що забезпечує добробут людей.

PARTICIPATORY MANAGEMENT: A style of management that emphasizes the desirability of workers actually being involved in the **decision making** process. It resulted from the acceptance of the innate tension and conflict in the work place and allowing workers a real decision making role in the work place (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 63).

КЕРУВАННЯ НА ОСНОВІ СПІВУЧАСТІ: стиль управління, що наголошує на бажаності реальної участі робітників у процесі **ухвалення рішень**. Оскільки процес роботи нерозривно пов'язаний із внутрішніми напругами та конфліктами, робітники повинні мати реальну можливість ухвалювати рішення на своєму робочому місці.

PATRONAGE: The appointment of persons to government service or their advancement within the service on the grounds of contributions, financial or otherwise, to the governing

ОПІКУВАННЯ: призначення осіб на урядову службу або їхнє службове просування радше на підставі внесків — фінансових або інших, — які підтримують правлячу

party rather than of **merit** (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 302).

PAY EQUITY: A system that permits comparisons to be made between different jobs performed for the same employer. A short-hand term for equal pay for work of equal value (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 539-40).

PERFORMANCE EVALUATION: The process whereby information about the performance of employees over time is systematically collected and analyzed. Also referred to as "employee appraisal" (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 521-22).

PLANNING MODEL: According to this model, a planner would be acting rationally if he or she undertook five interrelated steps: 1) Identify the problem or problems to be solved and the opportunity to be seized upon. 2) Design alternative solutions or courses of action (i.e., policies, plans and programs) to solve the problems or seize upon the opportunities and forecast the consequences and effectiveness of each alternative. 3) Compare and evaluate the alternatives with each other and with the forecasted consequences of unplanned development, and choose the alternative whose probable consequences would be preferable. 4) Develop a plan of action for implementing the alternative selected, including budgets, project schedules, regulatory measures and the like. 5) Maintain the plan on a current basis through feedback and review of information. Although these steps are treated separately,

партію, ніж на підставі **заслуг**.

СПРАВЕДЛИВА ОПЛАТА: система, що дозволяє порівняти різні завдання, виконані для одного роботодавця. Найпростіший термін, що означає однакову оплату за виконані завдання однакової вартості.

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ: процес систематичного збору й аналізу інформації про виробничі показники працівників. Інша назва — "оцінка працівника".

МОДЕЛЬ ПЛАНУВАННЯ: модель, згідно з якою планувальник діяв би раціонально, якби зробив п'ять взаємопов'язаних кроків: 1) визначив проблему чи проблеми, що потребують вирішення, і можливості вирішення; 2) запланував альтернативні розв'язки чи лінії поведінки (тобто політику, плани й програми), щоб вирішити проблеми чи скористатися можливостями, й передбачив наслідки та ефективність кожної альтернативи; 3) оцінив і порівняв альтернативи — між собою і з передбаченими наслідками непланованого розвитку — і вибрав альтернативу, ймовірні наслідки якої були б найкращими; 4) розробив план дій для втілення вибраної альтернативи, зокрема склав бюджети, проектні графіки, визначив керівні заходи тощо; 5) постійно підтримував план через зворотний зв'язок і вивчення інформації. Хоча ці кроки роз-

and in linear sequence, in actual practice they represent a cyclical process (G.Starling, 1982: 191).

PLANNING-PROGRAMMING-BUDGETING SYSTEM (PPBS): The main structural members of PPBS are eight terms: objectives, programs, program alternatives, outputs, progress measurements, inputs, alternative ways to do a given job, and system analysis. It is a structure whose base is accountability in the citizen market. Therefore the objectives must be product supply and distribution. Accordingly, programs are conceived and executed as production/distribution entities. Consequently, program alternatives are different production/distribution entities which might offer better benefit-cost ratios than existing ones. End products become the only items construed as outputs. Progress is viewed and measured in terms of output/distribution timing and effectiveness. Hence, the inputs are "whatever resources it takes to get the production/distribution job done." As a result, alternative input-mixes become important comparison bases within any given program. Finally, systems analysis contributes diagnosis and appraisal to the whole (W.Hills, 1993: 127).

PLURALIST APPROACH TO DECISION MAKING: This sees decisions on resources as emerging from bargaining between groups representing interests involved in which the greatest measure of consensus is sought (D.Keeling, 1972: 49).

глядають окремо і в лінійній послідовності, на практиці вони становлять циклічний процес.

ПЛАНОВО-ПРОГРАМНО-БЮДЖЕТНА СИСТЕМА (ППБС): структура з вісьмома головними компонентами: цілі, програми, програмні альтернативи, результати, прогресивні виміри, вхідні дані, альтернативні способи виконання даної роботи й системний аналіз. Це структура, за основу якої править підзвітність на громадянському ринку. Тим-то її завданнями мають бути постачання й розподіл продукції. Через те й програми задумують і виконують, як об'єкти виробництва/розподілу. Тож програмні альтернативи — це інші об'єкти виробництва/розподілу, що здатні запропонувати кращі співвідношення прибутків-витрат, ніж уже наявні. Кінцеві продукти стають єдиними елементами, що їх трактують як результати. Прогрес розглядають і вимірюють із погляду координації та ефективності виробництва/розподілу. Відтак вхідні дані — це "будь-які ресурси, використовувані для виконання роботи виробництва/розподілу". Тому альтернативні вхідні дані стають важливою основою для порівнянь у межах будь-якої даної програми. І, нарешті, системний аналіз забезпечує діагноз й оцінку всього комплексу.

ПЛЮРАЛІСТСЬКИЙ ПІДХІД ДО УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ: підхід, згідно з яким рішення про ресурси є наслідком угоди між групами, котрі представляють різні інтереси, — угоди, в якій досягають найбільшого консенсусу.

PLURALIST THEORY: A theory associated with interest group activity which rests upon the assumption that all people in society form associations representative of their various interests. It is through these associations or groups that the people can articulate their interests towards government. The responsibility of government is then to take into account these interests when formulating policies. There exists three implications of the pluralist theory. The first is that the state is only one of many power centers in the society. The second implication is that the conflict amongst interest groups in the pursuit of a certain set of goals is part of the process of bargaining for political and economic advantage in the society. Thirdly, there exists the implication in that the theory also advances the rationalization of the presence of **elitism** in liberal democracies. The third implication is highly questionable. One clear assumption that this theory makes is that all groups are equal before government and that no one group's influence dominates the government. The theory also serves as a means by which the domination of the state over citizenry is prevented. It gives the citizens a chance to more clearly understand the elites within politics and prevent those elites from dominating the system by their participation in the system (R.Van Loon and M.Whittington, 1981: 409).

ПЛЮРАЛІСТСЬКА ТЕОРІЯ: пов'язана з діяльністю зацікавленої групи теорія, що спирається на припущення, що всі люди в суспільстві утворюють асоціації, які представляють їхні різноманітні інтереси. Через такі асоціації чи групи люди можуть формулювати свої інтереси й повідомляти про них урядові. Відтак уряд, формуючи політику, зобов'язаний враховувати ці інтереси. Існують три засади плюралістської теорії. По-перше, держава — лиш один з багатьох осередків влади у суспільстві. По-друге, конфлікт між зацікавленими групами, що добиваються певних цілей, є частиною переговорного процесу про політичний та економічний розвій суспільства. По-третє, теорія сприяє ще й раціоналізації присутності **елітизму** в ліберальних демократіях. Третя засада дуже сумнівна. Одне чітке припущення, яке робить ця теорія, полягає в тому, що всі групи рівні перед урядом і що уряд не перебуває під переважним впливом жодної з груп. Теорія також служить засобом, що запобігає пануванню держави над населенням. Вона дає громадянам шанс чіткіше зрозуміти політичні еліти й завадити пануванню цих еліт у системі через активну участь громадян у тій системі.

POLICY FORMULATION: The development of solutions for the problems on the agenda (C.Levine, 1990: 86).

ФОРМУЛЮВАННЯ ПОЛІТИКИ: вирішення проблем порядку денного.

POLICY INSTRUMENTS: What governments use to intervene in the economy or society to achieve a particular policy objective. For example, they may offer various financial incentives to induce a change in the behavior of individuals or corporations; they may seek to direct private behavior through **regulations** and statutes backed by legal sanctions; or they may rely on state-owned enterprises and use direct delivery by government agencies to ensure that certain products or services are available to citizens (N.Baxter-Moore, 1987: 336).

ЗНАРЯДДЯ ПОЛІТИКИ: засоби, що їх використовують уряди для втручання в економіку чи суспільство задля досягнення конкретної політичної цілі. Наприклад, вони можуть запропонувати різні фінансові спонуки, щоб спричинити зміни у поведінці людей чи корпорацій; вони можуть намагатися керувати поведінкою приватних осіб через **регулювання** й статути, підтримані правовими санкціями; або ж вони можуть покладатися на державні підприємства й використовувати пряму доставку певних товарів і послуг урядовими організаціями, гарантуючи доступність громадянам тих товарів і послуг.

POLICY OUTPUTS: Statements of the goals of the policy; prerequisites to the attainment of these through administrative action (D.Rosenbloom, 1986: 315).

ПОЛІТИЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ: повідомлення про цілі державної політики й передумови їхнього досягнення через адміністративну діяльність.

POLICY PHILOSOPHY: The basic notion of a policy philosophy is that a relatively small number of primal values have influenced policy and administration throughout the ages. This cluster of values filter into the policy process through the political culture, the legal system, and even the psychological predispositions of individual decision makers. To reiterate, a policy philosophy is a set of values about the purposes of government or the most desirable means of achieving purposes (B.Bozeman, 1979: 60).

ФІЛОСОФІЯ ПОЛІТИКИ: філософія, зіперта на ідею, що відносно невелика кількість основних цінностей визначає політику й урядування протягом віків. Ця група цінностей просочується у політичний процес через політичну культуру, правову систему і навіть психологічні схильності фахівців, які ухвалюють постанови. Отож філософія політичного курсу — сукупність цінностей, що визначають наміри уряду і найбажаніші засоби здійснення цих намірів.

POLICY: A set of interrelated and consistent objectives, plans, and decision rules (D.Keeling, 1972: 35).

ПОЛІТИКА: ряд взаємопов'язаних і послідовних цілей, планів і правил ухвалення постанов.

POLITICAL NEUTRALITY: Essentially this means that the civil service should be politically neutral in a partisan sense (D.Rosenbloom, 1986: 208).

ПОЛІТИЧНА НЕЙТРАЛЬНІСТЬ: нейтральність державної служби в розумінні належності до політичних партій.

POPULAR SOVEREIGNTY: When governmental authority derives from the people (R.Adie and P.Thomas, 1987: 515).

СУВЕРЕНІТЕТ НАРОДУ: стан, коли уряд одержує своє повноваження від народу.

POSDCORB: Is an abbreviation of basic management functions such as: **Planning:** working out in broad outline the things that need to be done and the methods for accomplishing them. **Organizing:** establishing the formal structure of the organization. **Staffing:** the personnel function. **Directing:** Decision making and communicating orders. **Coordinating:** inter-relating the various parts of the work. **Reporting:** supplying information through record keeping, research, and inspection. **Budgeting:** fiscal planning, accounting and control. These functions were thought to include all functions of the chief executive and the heads of the organizational subdivisions (D.Rosenbloom, 1986: 145).

ПОККЗБ: абревіатура основних функцій управління, а саме: **планування:** загальна розробка тих завдань, що мають бути виконані, і методів їхнього виконання; **організація:** визначення формальної структури організації; **кадрове забезпечення:** затвердження штатів; **керівництво:** ухвалення постанов і повідомлення наказів; **координація:** встановлення взаємозв'язку між різними ділянками роботи; **звітність:** постачання інформації через запис, дослідження та інспекцію; **бюджетування:** фінансове планування, бухгалтерський облік і контроль. Усі ці функції мають стати функціями президента й голів організаційних підрозділів.

POSITION CLASSIFICATION: This is the system of designing jobs, organizing them into useful managerial and career categories, and establishing their rates of pay (D.Rosenbloom, 1986: 194).

КЛАСИФІКАЦІЯ ПОСАД: система планування робочих місць, класифікація їх за корисними адміністративними й кар'єрними категоріями і визначення їхніх норм оплати.

PRAGMATIC PLURALISM IN JOB DESIGN: Emphasizes the need to achieve both motivation and employee satisfaction when designing jobs. The employee's needs are re-

ПРАГМАТИЧНИЙ ПЛЮРАЛІЗМ У ДИЗАЙНІ ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ: теорія, що наголошує на потребі забезпечити водночас мотивацію і задоволення працівника при

garded as complex and can include both intrinsic and extrinsic factors. Needs and preferences are viewed as varying from individual to individual. The focus may be on the individual or on the group, or both. The organization as a whole is seen as potentially constraining. Employee and union participation are used as and when necessary (R.Adie and P.Thomas, 1987: 36-37).

дизайні виробничого процесу. Вважано, що потреби працівника складні й можуть залежати як від внутрішніх, так і від зовнішніх чинників. Потреби й пріоритети в різних людей неоднакові. Фокус уваги може зосереджуватися як на окремій людині, так і на групі, або ж на них обох. Організацію в цілому розглядають як потенційно обмежену. Якщо потрібно, використовують участь працівників і профспілок.

PRESSURE GROUPS: Pressure groups are organizations composed of persons who have joined together to seek their mutual interest by influencing public policy. Their efforts to influence government decisions are commonly described as **lobbying**. There can be a distinction made between institutional pressure groups and issue-oriented pressure groups (K.Kernaghan, 1987: 308-323).

ГРУПИ ТИСКУ: організації, що складаються з осіб, які об'єдналися, аби обстоювати спільні інтереси, впливаючи на державну політику. Їхні спроби впливати на урядові постанови прийнято називати **лобізмом**. Можна розрізняти інституційні групи тиску й групи тиску, зорієнтовані на проблему.

PRIVATIZATION: Turning over government-owned corporations to the private sector by sale or other means (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 211-14).

ПРИВАТИЗАЦІЯ: повернення урядових корпорацій приватному сектору через продаж та інші способи.

PROCESS ANALYSIS: Concerns the way in which a particular policy or program is implemented. Its importance can be stated as the content of a particular public policy and its impact on those affected may be substantially modified, elaborated, or even negated during its implementation (D.Rosenbloom, 1986: 320).

ПРОЦЕСУАЛЬНИЙ АНАЛІЗ: аналіз способу виконання конкретної політики чи програми. Його сенс можна сформулювати так: конкретна державна політика і її вплив на тих, чиї інтереси вона зачіпає, може бути істотно змінена, уточнена чи навіть скасована протягом її запровадження.

PRODUCTIVITY IMPROVEMENT: Associated with the science of policy studies. At the societal level, it can

ЗБІЛЬШЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ: збільшення, пов'язане з наукою політичних досліджень. На суспіль-

be defined as increasing societal benefits minus societal costs. In such a context, policy studies refers to a set of skills associated with deciding which of the various alternative public policies will maximize or increase benefits minus costs in achieving a given set of goals. Policy evaluation is especially capable of furthering productivity improvement by emphasizing management science methods as applied on a societal or public policy level. Those methods fall into basic categories: **benefit-cost analysis**, **decision theory**, **optimum-level analysis**, **allocation theory**, **time-optimization models** (N.Lynn and A.Wildavsky, 1990: 431-432).

ному рівні його можна визначити як збільшення суспільного прибутку, зменшеного на суму суспільних витрат. В такому контексті політичні дослідження стосуються ряду навичок, пов'язаних з вирішенням того, котрий з різних альтернативних курсів державної політики максималізуватиме або збільшуватиме чистий прибуток унаслідок досягання поставлених цілей. Зокрема політична оцінка здатна сприяти підвищенню продуктивності, наголошуючи на застосуванні наукових методів управління на суспільному чи політичному рівні. Ці методи діляться на такі основні категорії: **аналіз прибутків-витрат, теорія постанов, аналіз оптимального рівня, теорія розподілу, моделі оптимізації часу**.

PROFESSIONAL AND BUREAUCRATIC AUTHORITY: Under bureaucratic authority, **authority** is attached to offices, not the persons occupying them. But situations arise in modern organizations where formal authority does not correspond exactly to organizational position but rests on professional expertise, which is another form of rational-legal authority. Reliance upon professionals allows for a higher degree of technical competence which is usually certified by a group or association rather than by bureaucratic superiors. The work of professionals is governed by a code of **ethics**, which differ somewhat from bureaucratic regulations in that they are aimed at protecting the interests of clients whose welfare is at stake. The presence of professionals can

ПРОФЕСІЙНА І БЮРОКРАТИЧНА ВЛАДА: за бюрократичної влади **повноваження** пов'язані з посадами, а не особами, які їх обіймають. Але в сучасних організаціях виникають ситуації, коли офіційний авторитет не відповідає точно організаційній посаді, а спирається на професійну компетентність, що є іншою формою раціонально-правової влади. Опора на професіоналів утверджує вищий ступінь технічної компетентності, що його, як правило, забезпечує певна група чи асоціація, а не бюрократичне начальство. Роботу професіоналів визначає **етичний** кодекс, який трохи відрізняється від бюрократичних інструкцій, оскільки професіонали прагнуть обстоювати інтереси клієнтів, добробут яких поставлено на карту. Присутність

also be a source of difficulty, since their judgments, based on professional competence and **ethics**, may differ from managerial judgments that are more oriented to costs and the administrative requirements of the organization (P.Blau and M.Meyer, 1987: 71-74).

професіоналів може бути й джерелом проблем, бо їхні оцінки, сперті на професійну компетентність та **етику**, можуть істотно відрізнятись від бюрократичних оцінок, що більше зорієнтовані на витрати й адміністративні вимоги організації.

PROGRAM BUDGETING: A style of budgeting that allocates funds by programs and attempts to measure the impact of expenditures on the goals and objectives of programs (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 572-77).

ПРОГРАМНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ: стиль бюджетування, що передбачає розподіл коштів за програмами, і намагається визначити вплив видатків на цілі й завдання програм.

PROGRAM EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE (PERT): This involves deciding what functions should be performed and what activities will be necessary to address all aspects of the function, and estimating the resources that will be necessary to accomplish that function (D.Rosenbloom, 1986: 149).

ТЕХНІКА ОЦІНКИ І ПЕРЕВІРКИ ПРОГРАМ (ТОПП): з'ясування, які функції слід виконувати і яка діяльність необхідна для виконання всіх аспектів функції, а також оцінка потрібних для цього ресурсів.

PROGRAM EVALUATION: The independent and objective assessment of a program to determine in light of present circumstances, the adequacy of its objectives, its designs and its results, both intended and unintended (G.Starling, 1982: 375).

ОЦІНКА ПРОГРАМИ: незалежна й об'єктивна оцінка програми з метою визначити у світлі теперішніх обставин слушність її завдань, планів і результатів — як передбачених, так і непередбачених.

PROGRAM: A program is an organized set of activities and resources directed toward a common goal or set of goals (R.Adie and P.Thomas, 1987: 307).

ПРОГРАМА: організовані дії і ресурси, спрямовані до спільної цілі чи ряду цілей.

PROMOTION: A central activity of staffing which involves the appointment of an employee from within the public service to a position for which the max-

СЛУЖБОВЕ ПРОСУВАННЯ: центральна діяльність **кадрового забезпечення**, що полягає в призначенні працівника державної служ-

imum rate of pay is greater than that of the employee's former position (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 517).

PUBLIC ADMINISTRATION: A broad-ranging and amorphous combination of theory and practice designed to promote a superior understanding of government and its relationship with the society it governs, as well as to encourage public policies more responsive to social needs and institute managerial practices on the part of the public bureaucracies that are substantially attuned to **effectiveness**, **efficiency** and increasingly, the deeper human requisites of the citizenry. It is a field with two parents: the mother discipline is political science; the field's foster parent is management (N.Henry in N.Lynn and A.Wildavsky, 1990: 4). It differs from business administration in several ways: there is an absence of profit measure in public administration; the concepts of responsibility and **authority** are somewhat blurred; there is a tendency to provide services for those who provide resources rather than to depend upon a clientele; public administration could be described as business administration in a fishbowl due to the fact that the press and public feel they have a right to know everything that goes on in a public agency (G.Starling, 1982: 15-16).

PUBLIC CHOICE: Refers to the use of economic principles to analyze political activity. It suggests that people take political action to further their self-interest. It uses the concepts of the market except that, instead of seeing the market for

би на посаду, максимальна норма оплати якої більша, ніж та, яку він мав на попередній посаді.

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ: широкомасштабне й аморфне поєднання теорії та практики, покликане сприяти кращому розумінню уряду та зміцненню його зв'язку з суспільством, яким він править, а також заохочувати державну політику, чутливішу до соціальних потреб, і запроваджувати таку адміністративну практику державних бюрократій, що спрямована головно на **ефективність, продуктивність** і дедалі більшою мірою на задоволення людських потреб. За матір державному управлінню править політологія; за батька — керування. Державне управління відрізняється від бізнес-управління в кількох аспектах: нема критерію прибутковості; трохи розмиті уявлення про відповідальність і **владу**; тенденція надавати послуги радше тим, хто забезпечує ресурси, ніж постійним споживачам; державне управління можна схарактеризувати як бізнес-управління в умовах акваріума, з огляду на той факт, що преса й громадськість відчуває за собою право знати все, що відбувається у державному органі.

СУСПІЛЬНИЙ ВИБІР: вибір, пов'язаний із використанням економічних принципів для аналізу політичної діяльності. Він передбачає, що люди вдаються до політичної діяльності для обстоювання власних інтересів. Він використовує поняття

tangible goods and services, public choice theorists think in terms of a market for votes and for specific public policies. In the public choice model, the basic building block for political action is the self-interested, utility-maximizing individual. The aim of the public choice model is to explain collective decisions (about what are often thought to be political matters) in terms of self-seeking behavior of rational individuals (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 120-22).

ринку, проте аж ніяк не ринку реальних товарів і послуг: теоретики державного вибору мислять категоріями ринку голосів і конкретних державних політик. У моделі суспільного вибору наріжним каменем політичної діяльності є егоїстичний, корисливий індивід. Мета моделі суспільного вибору — пояснити колективні постанови (про те, що часто вважають за політичні справи) з погляду егоїстичної поведінки раціональних індивідів.

PUBLIC INTEREST GROUP: A form of **pressure group** whose members try to influence government decisions in the name of the "**public interest**". Distinguished from special interest groups, which are primarily motivated by particular, selfish interests (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 442).

ГРУПА СУСПІЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ: різновид **групи тиску**, члени якої намагаються впливати на урядові постанови в ім'я "**суспільного інтересу**". Відрізняється від груп особливих інтересів, які керуються переважно конкретними егоїстичними інтересами.

PUBLIC INTEREST: Public decision makers are expected to act in the best interest of the people as a whole, that is, in the public interest (B.Bozeman, 1979: 8).

СУСПІЛЬНИЙ ІНТЕРЕС: державні службовці, ухвалюючи рішення, мають діяти задля найбільшого добра всього народу, тобто в державних інтересах.

PUBLIC PARTICIPATION: A broad range of direct and indirect forms of participation by members of the public in government decision making. Includes such forms of participation as membership in political parties, **pressure groups**, and advisory bodies. It is a broader concept than "citizen participation". Advocates of increased public participation in general and citizen participation in particular contend the participation benefits both members of the public and governments officials. It is ar-

УЧАСТЬ ГРОМАДСЬКОСТІ: широкий спектр прямих і непрямих форм участі представників громадськості в ухваленні урядових постанов. Зокрема такі форми участі, як членство у політичних партіях, **групах тиску** і консультативно-дорадчих органах. Це ширше поняття, ніж "участь громадян". Прихильники активної участі представників громадськості взагалі та участі громадян зокрема наполягають на обопільній вигоді членів громадськості й урядовців. Го-

gued that the overriding benefit to the public is greater responsiveness of government decisions, programs, and services to the public's needs and desires. Participation facilitates a valuable exchange of information between the government and citizens who are directly — and often acutely — affected by government decisions. Politicians and public servants thereby become more knowledgeable about the impact of their decisions, especially on individuals and groups whose views and concerns might otherwise be overlooked. Individual participants can receive substantial educational and social returns from participation. Exposure to new ideas and to people with different values develops greater tolerance and sensitivity toward the views of others. For government officials, public participation not only helps to ensure that their decisions will be more responsive to public wants and needs; it also enhances the legitimacy of these decisions in the eyes of those who have made a direct or indirect input into the policy process (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 461-63).

ловна вигода для громадськості — більша чутливість урядових постанов, програм і послуг до її потреб і побажань. Участь сприяє цінному обміну інформацією між урядом та громадянами, на яких безпосередньо — і нерідко гостро — позначаються урядові постанови. Таким чином політики й державні службовці більше дізнаються про вплив своїх постанов, зокрема на людей і групи, погляди й інтереси яких могли б залишитися непоміченими. Окремим індивідам участь може дати істотну освітню і соціальну користь. Відкритість до нових ідей та людей з різними цінностями розвиває більшу терпимість і чутливість до поглядів інших. Урядовцям участь громадськості не лише допомагає упевнитися, що їхні постанови будуть чутливі до громадських запитів і потреб; вона ще й посилює законність цих постанов в очах тих, хто робить прямий чи опосередкований внесок у політичний процес.

PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT FUNCTIONS: Procurement: Advertise, recruit, select. **Allocation:** Divide and assign work; compensate labor; promote, transfer, separate labor. **Development:** Train, assess, coach, and motivate labor. **Sanction:** Discipline; negotiate and bargain with labor about the terms of employment and the employment relationships; provide grievance and appeals procedure. **Control and**

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ: забезпечення: давати оголошення, вербувати й добирати; **розподіл:** розподіляти й доручати роботу; винагороджувати, підвищувати, переводити на іншу роботу, розділяти працю; **розвиток:** навчати, оцінювати, наставляти і зацікавлювати працівників; **санкціонування:** дисциплінувати, вести переговори і домовлятися з працівниками про

Adaptation: Design personnel management system; establish role of personnel department and relationships with fiscal staff and line management; maintain information and forecasting systems relevant to procurement, allocation, development, and sanction functions (D.Klinger, 1985: 16).

умови праці та виробничі стосунки, забезпечувати процедуру скарг і прохань; **контроль** і **пристосування:** планувати систему штатного управління, визначати роль відділу кадрів і зв'язки з фінансовим штатом та поточним управлінням, підтримувати інформаційні та прогностичні системи, необхідні для функцій забезпечення, розподілу, розвитку й санкціонування.

PUBLIC POLICY: A course of action or inaction chosen by public authorities to address a given problem or interrelated set of problems. It should be clear that public policy is merely a subset, albeit one of the most important, of all the things that governments do. In other words there can be a distinction between decisions and policy. Decisions are made continuously, some informed by policy and others are a reaction to circumstances. An accumulation of decisions over time may eventually constitute a policy (Pal, 1992: 3).

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА: курс дій чи пасивність, вибрані державними органами для вирішення даної проблеми або ряду взаємопов'язаних проблем. Очевидно, що державна політика є тільки одним аспектом — хоч і найважливішим — багатогранної діяльності урядів. Сказати інакше, може існувати різниця між постановами і політикою. Постанови ухвалюють постійно, причому деякі з них диктує політика, а інші є реакцією на обставини. Поступове накопичення постанов може зрештою скластися в політику.

PUBLIC SERVICE: Is the public **bureaucracy**, comprising **departmental** organizations that support the political executive in the development, implementation and enforcement of government policies (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 15-16).

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА: державна **бюрократія**, що охоплює **відомчі** організації, які підтримують виконавця-політика у розвитку, виконанні і втіленні урядової політики.

Q

QUALITY OF LIFE MANAGEMENT THEORY: A management system that utilizes multilevel, interconnected committees consisting of managers and elected worker representatives,

УПРАВЛІНСЬКА ТЕОРІЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ: система управління, що використовує багатоступеневі взаємопов'язані комітети, які складаються з керівників і вибраних ро-

where these committees engage in integrative bargaining (that is problem solving) (R.Adie and P.Thomas, 1987: 43-45).

бочих представників і які опікуються спільним укладенням угод (тобто вирішенням проблем).

QUALITY OF WORKING LIFE (QWL): The purpose of QWL is to analyze the reasons for the discrepancy between employee expectations and actual job conditions and prescribe what ought to be to correct the discrepancy. The innovations adopted as a result of a QWL undertaking could consist of anything from minor changes in job descriptions to major organizational development projects. Some of these possible changes may include employee opinion surveys, all-employee meetings, management by objectives, open-door polices, flexible schedules, team building, job enrichment, and self-managed work teams. The intent of QWL is improve both worker satisfaction and organization productivity. These two do not always occur together. QWL is a way of effecting change so that employees will be better motivated (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 98).

ЯКІСТЬ РОБОЧОГО ЖИТТЯ (ЯРЖ): уявлення, запроваджене для аналізу причин розбіжностей між сподіваннями працівника й реальними робочими умовами та визначення шляхів усунення цих розбіжностей. Запроваджені внаслідок заходів ЯРЖ новації можуть містити будь-що: від незначних змін в описах роботи до великих проектів організаційного розвитку. Деякі з таких можливих змін можуть полягати в перегляді думок працівника, загальних зборах працівників, цільовому управлінні, політиці відчинених дверей, гнучких графіках, створенні колективу, збагаченні праці та самостійних робочих групах. ЯРЖ прагне поліпшити водночас задоволення робітника і продуктивність організації — речі, які не завжди збігаються. ЯРЖ — спосіб викликати зміни задля кращої мотивації працівників.

R

RADICALISM, IN JOB DESIGN: The purpose of job design here is to undermine existing and alienating bureaucracies by enhancing employee self-growth, self-direction and self-control. Employee participation is not an end in itself but rather is a first means to achieving democratization of the work place and society (R.Adie and P.Thomas, 1987: 36-37).

РАДИКАЛІЗМ У МОДЕЛЮВАННІ ПОСАДОВИХ ОБОВ'ЯЗКІВ: прагнення підривати наявні й відчужені бюрократії, підвищуючи самозростання, самокерування і самоконтроль працівника. Активна участь працівника — не самодостатня мета, а радше найголовніший засіб демократизації виробничого процесу й суспільства.

RAPID FEEDBACK-EVALUATION: Recognizes that reliable full-scale **evaluations** are usually too slow to meet the time schedules of policy makers and program managers. It is suggested that rapid feedback-evaluation provides decision makers with two products: a quick preliminary assessment of a program and advice on whether a more complete study is possible (R.Adie and P.Thomas, 1987: 313).

ШВИДКИЙ ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК-ОЦІНКА: методика, яка виникла внаслідок усвідомлення, що надійні, вичерпні **оцінки**, як правило, надто забарні, щоб задовольнити робочі графіки виробників політики і керівників програм. Швидка інформація-оцінка від споживача забезпечує фахівцям, що ухвалюють постанови, два результати: швидку попередню оцінку програми і пораду щодо можливості докладнішого дослідження.

RECRUITMENT: A central activity of **staffing** which involves identifying candidates for **public service** positions from outside the public service by such methods as inviting job applications from within and outside the public service and using a human resource inventory system (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 517).

НАБІР КАДРІВ: основна діяльність **кадрового забезпечення**, що полягає у визначенні кандидатів на посади **державної служби** з представників інших царин діяльності такими методами, як пропозиція подавати заяви ззовні сфери державної служби й використання системи інвентаризації людських ресурсів.

REGULATION: To regulate is to control by rules or restrictions. Government regulation consists of rules designed to direct private sector behavior. It can be achieved in a variety of ways. Regulation can serve the positive purposes of promotion and planning. Promotion entails the enhancement or the protection of the economic well-being of the entity under regulatory control. Planning involves a more ambitious role for regulation in adjusting among competing economic interests in different fields and in coordinating different types of economic activity. The three broad purposes of regulation — policing, promoting, and planning — are interdependent, with

РЕГУЛЮВАННЯ: контроль із допомогою правил і обмежень. Урядове регулювання складається з правил, призначених керувати поведінкою приватного сектору. Його можна здійснювати різними способами. Регулювання може служити позитивним цілям заохочення і планування. Заохочення зумовлює підвищення чи захист економічного добробуту суб'єкта під регуляційним контролем. Планування — куди амбіційніший вияв регулювання при узгодженні суперечливих економічних інтересів у різних сферах та координації різних типів економічної діяльності. Три широкі цілі регулювання — контроль, заохочення і планування — взаємо-

the latter two purposes premised on the former. Policing regulation is primarily reactive and remedial in nature whereas promotional and planning regulation involves initiation and broad policy formulation by the regulatory body (R.Adie and P.Thomas, 1987: 330-32).

REGULATORY AGENCY: A body that administers, fixes, establishes, controls, or regulates an economic, cultural, environmental, or social activity by regularized and established means in the public interest and in accordance with general policy guidelines specified by the government (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 225-26).

REPRESENTATIVE BUREAUCRACY: Is a **bureaucracy** that represents its society, that is, the percentage of each minority group in government approximates the percentage of that group in the entire population. It assumes that by hiring more members of some ethnic group, the representation of that group's attitudes within the bureaucracy will be enhanced. The representation can be either passive or active. Active representation focuses on the source or origin of civil servants and the degree to which their backgrounds mirror the total society. Passive representation denotes situations where the administrator presses for the interests and desires of those whom he or she is presumed to represent, whether they be the whole or some segment of the people (G.Starling, 1982: 162).

зв'язані, причому дві останні продиктовані першою. Контрольне регулювання за своєю природою передусім реагує і коригує, тоді як заохочувальне і планове регулювання пов'язане з широкою політикою, визначеною органом управління.

РЕГУЛЯЦІЙНИЙ ОРГАН: орган, що в ім'я державних інтересів управляє, визначає, встановлює, контролює чи регулює економічну, культурну, природоохоронну чи соціальну діяльність систематизованими, визначеними засобами відповідно до сформульованих урядом загальних політичних директив.

ПРЕДСТАВНИЦЬКА БЮРОКРАТІЯ: бюрократія, що представляє своє суспільство, тобто відсоток кожної меншини в уряді приблизно відповідає відсотку цієї групи серед усього населення. Припускають, що внаслідок наймання більшої кількості членів певної етнічної групи представництво позицій цієї групи в бюрократії зростатиме. Представництво може бути пасивне або активне. Активне представництво зосереджується на походженні державних службовців і на тій мірі, якою воно віддзеркалює усе суспільство. Пасивне представництво означає ситуації, коли адміністратор обстоює інтереси і прагнення тих, кого він представляє, — всього народу чи його певної частини.

RESOURCE-DEPENDENCE THEORY: A theory of organizational **adaptation** which portrays organizations as engaged in active struggles for power over one another and over their environments. Organizations seek to avoid dependence on other organizations and to maximize their own discretion. Power is a function of resources organizations hold and which are needed by others, while those needing resources are in a condition of dependence. The specific propositions arising from resource-dependence theory differ somewhat from predictions generated by **cognitive and contingency approaches** to the **environment**. Rather than describing environments globally (for example, more or less complex, or more or less certain), organizational environments are viewed as highly segmented, consisting mainly of other organizations. Thus, organizations holding power relative to other organizations are expected to be overrepresented on boards of directors of the latter, and the interdependencies among organizations are expected to yield cooperative action, ranging from joint ventures to mergers (P.Blau and M.Meyer, 1987: 119-20).

ТЕОРІЯ РЕСУРСНОЇ ЗАЛЕЖНОСТІ: теорія організаційного **пристосування**, що зображує організації в активній боротьбі за владу між собою і зі своїм середовищем. Організації прагнуть уникнути залежності від інших організацій і максимально збільшити власну свободу дій. Влада залежить від ресурсів, якими володіють організації і які потрібні іншим організаціям, а проте ці потрібні їм ресурси зв'язані. Конкретні тези теорії ресурсної залежності трохи відрізняються від передбачень, що їх пропонують **для середовища когнітивний та невизначений підходи**. Замість загального опису середовищ (наприклад, з більшою чи меншою складністю або з більшою чи меншою певністю), організаційні середовища розглядають як украй фрагментарні, як такі, що складаються переважно з інших організацій. Отож передбачають, що організації, які зберігають владу над іншими організаціями, матимуть завелике представництво в радах директорів залежних організацій, а взаємозалежність організацій породжуватиме кооперацію — від утворення спільних підприємств до цілковитого злиття.

RESOURCE ALLOCATION: Funding programs through the budgetary process; personnel authorization (C.Levine, 1990: 89).

РОЗПОДІЛ РЕСУРСІВ: фінансування програм через бюджетний процес; штатне санкціонування.

RESPONSIVENESS: In terms of administration, it refers to the inclination and the capacity of public servants to respond to the needs and demands of both political institutions

РЕАГУВАННЯ: із погляду управління — це схильність і здатність державних службовців реагувати на потреби й вимоги як політичних інститутів, так і громадськості.

and the public. Thus, public servants are expected to be responsive to two major groups of participants in the political system. The first group includes political executives and legislators; the second includes the general public as well as various "publics," that is, groups and individuals affected by the decisions and recommendations of public servants (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 283). Requires that government meet the requests and demands of citizens, responsibility implies that they will adhere to the explicit and implicit values of proper administration and policy (C.Levine, 1990: 189). It also puts forth the idea that public employees should not use their position to subvert the general political goals being pursued by the elected component of government and the political community as a whole (D.Rosenbloom, 1986: 210).

Отже, гадають, що державні службовці виявлятимуть чутливість до двох основних груп, які формують політичну систему. До першої групи належать політичні адміністратори й законодавці; до другої — громадськість загалом, а також різні "громадськості", тобто групи і люди, на яких позначилися постанови й рекомендації державних службовців. Чутливість вимагає, щоб уряд задовольняв прохання і вимоги громадян; відповідальність означає, що уряд дотримуватиметься точних і безумовних вартостей належного управління і політичного курсу. Чутливість іще наголошує, що державні службовці не повинні використовувати своєї посади для руйнування загальних політичних цілей, яких домагаються обрана частина уряду й політична спільнота загалом.

RULE OF LAW: Insists that every agency of the state should be subject to some legal limits on its powers and that the role of the superior courts is to determine in specific instances whether these limits have been transgressed (R.Adie and P.Thomas, 1987: 497).

ВЕРХОВЕНСТВО ПРАВА: стан, коли кожен державний орган має підпорядковуватися певним правовим нормам, а роль верховних судів полягає в тому, щоб визначити у конкретних випадках, чи не були ці норми порушені.

S

SATISFYING: A type of behavior that occurs in practice when an ideal solution to a problem proves impossible given several complexities. It is based on the assumption that it is impossible for the behavior of a single, isolated individual to reach any high degree of rationality. The

ПОШУК ЗАДОВІЛЬНОГО РІШЕННЯ: тип поведінки в ситуації, коли з огляду на певні обставини неможливе ідеальне розв'язання проблеми. Він базується на припущенні, що поведінка окремої, ізольованої людини не може досягнути бодай трохи високого ступеня

number of alternatives he or she must explore is so great, the information he would need to evaluate them so vast that even an approximation to objective rationality is hard to conceive. Individual choice takes place in an environment of "givens" — premises that are accepted by the subject as bases for his or her choice; and behavior is adaptive only within the limits set by these "givens". The presence of these givens and the innate limitations of human abilities provide boundaries that define the search for alternatives. In the real world, when people determine that the status quo is no longer working, they begin their search for alternatives by starting with solutions that are very similar to the status quo and gradually move further and further away, searching only until they find a satisfactory, not an ideal, solution (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 119).

раціональності. Кількість альтернатив, що їх мусить розглянути індивід, така велика, інформація, потрібна для їхньої оцінки, така широка, що важко навіть уявити, як наблизитись до об'єктивної раціональності. Індивідуальний вибір відбувається в середовищі "реальностей" — передумов, що правлять суб'єктові за основу для вибору; поведінка пристосовується лише в межах, визначених цими "реальностями". Наявність таких "реальностей" та природна обмеженість людських спроможностей становлять рамки, що визначають пошук альтернатив. У реальному світі, виявивши, що статус-кво більше не працює, люди починають свій пошук альтернатив, передусім звертаючись до варіантів, що дуже нагадують статус-кво, і лише поступово рухаються далі, шукаючи доти, аж поки знайдуть задовільний — не ідеальний — розв'язок.

SCALAR PRINCIPLE: The scalar principle states that authority and responsibility should flow in a direct line vertically from the highest level of the organization to the lowest. The scalar principle complements the unity of command concept, in which each subordinate has only one superior (B.Bozeman, 1979: 119).

СКАЛЯРНИЙ ПРИНЦИП: принцип, згідно з яким повноваження й відповідальність мають передаватися вертикально від найвищого рівня організації до найнижчого. Скалярний принцип доповнює єдність концепції влади, за якою кожен підлеглий має лише одного начальника.

SCIENTIFIC MANAGEMENT: A management style that emphasizes tailoring the physical nature of work to the physical abilities of the workers. Characterized by time-motion studies and precise work standards. Usually

НАУКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: стиль управління, що наголошує на пристосуванні фізичної природи праці до фізичних спроможностей працівників. Для нього характерний хронометраж робочих опера-

associated with Frederick W.Taylor (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 39-41).

SELECTION: This is the process of choosing among job applicants, usually based on a candidate's knowledge skills, experience, personal suitability and ability (potential to acquire a skill). It follows the recruitment process (D.Rosenbloom, 1986: 200).

SELF REGULATING PROFESSIONS: Certain professionals are granted the right by provincial legislatures to regulate their own members. These include professions of medicine, law and accounting. Professional bodies in those and other fields admit members to the profession and discipline members who do not adhere to prescribed standards of professional conduct (R.Adie and P.Thomas, 1987: 330).

SELF-DESIGNING BUREAUS: The principle thesis is that organizational structures and technologies, or key operational parts of them, should evolve uniquely and impermanently in response to emerging knowledge of program development needs rather than in response to traditions or excessive needs for internal security and control (H.Gortner, 1987: 128).

SITUATIONAL THEORY: An extension of **contingency theory** which argues that the best style of **leadership** is a product of a number of factors relating to characteristics of the leader; characteristics of the members of the group; and the

цій і точні виробничі стандарти. Як правило, його пов'язують з Фредеріком В.Тейлором.

ДОБІР: процес вибору з-поміж кандидатів на робоче місце, який спирається переважно на знання, досвід, особисту придатність і спроможності (потенціал для набуття навичок). Він супроводить процес вербування.

САМОРЕГУЛЯЦІЙНІ ПРОФЕСІЇ: деякі професіональні організації одержують від місцевих законодавчих органів право контролювати своїх власних членів. Йдеться про такі професії, як медицина, право та бухгалтерська справа. Професіональні організації в цих та інших сферах допускають майбутніх членів до професії і дисциплінують тих членів, які не дотримуються встановлених норм професійної поведінки.

САМОСТІЙНІ ВІДДІЛИ: відділи, засновані на принципі, що організаційні структури і технології або їхні головні робочі частини мають розвиватися нестандартно, реагуючи на конкретні ситуації, скорше на нове знання про потреби програмного розвитку, ніж на традиції чи надмірні потреби внутрішньої безпеки і контролю.

СИТУАТИВНА ТЕОРІЯ: продовження **теорії невизначеності**, згідно з якою найкращий стиль **лідерства** — наслідок дії низки чинників, пов'язаних з характерними рисами лідера, характерними рисами членів групи й

situation of **environment** (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 89).

SOCIAL EQUITY: This follows that not only are public services and opportunities supposed to be fairly distributed, but people who have been deprived the opportunity to enter the individual competition for society's rewards should be compensated. This value is especially salient with regard to groups of people such as minorities. Legislatures and courts are particularly active in pursuit of this value (D.Klinger, 1985: 23).

SOCIAL REGULATION: Is **regulation** which is supposed to serve social objectives, although there are economic consequences as a result of government control. Forms of social regulations are found in four broad areas: 1) Health and safety regulation (e.g., occupational health and safety and consumer product safety); 2) Environmental protection (e.g., regulations restricting pollution and requirements for environmental impact assessments); 3) Information and fairness regulations (e.g., regulations against misleading advertising and protection against fraud); 4) Cultural regulations (e.g., content rules and language legislations). Social regulations tend to apply across the board to all sectors of economic activity, in contrast to **economic regulation** which is more industry specific (R.Adie and P.Thomas, 1987: 332).

SOCIETAL CHALLENGE: The societal task environment constrains,

станом **середовища**.

СОЦІАЛЬНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ: стан, що передбачає не лише чесний розподіл державних послуг і можливостей, а й те, що люди, позбавлені змоги змагатися за винагороду з боку суспільства, мають одержати відшкодування. Соціальна справедливість набуває надто великої ваги з огляду на такі групи, як меншини. Законодавчі органи і суди виявляють особливу активність у її обстоюванні.

СОЦІАЛЬНЕ РЕГУЛЮВАННЯ: регулювання, покликане служити соціальним цілям, хоча тут урядовий контроль має економічні наслідки. Ті або ті форми соціального регулювання наявні в чотирьох широких сферах: 1) регулювання здоров'я і безпеки (наприклад, заходи професійної медицини та боротьба за безпечність споживчих товарів); 2) захист довкілля (наприклад, регулювання, покликане обмежувати забруднення, доконечність оцінювати вплив середовища); 3) регулювання інформації та справедливості (наприклад, регулювання, спрямоване проти облудної реклами, захист від шахрайства); 4) культурне регулювання (наприклад, регламентація тематики, мовне законодавство). Соціальне регулювання застосовують в усіх секторах економічної діяльності, на відміну від **економічного регулювання**, що тісніше пов'язане з промисловістю.

СОЦІАЛЬНИЙ ВИКЛИК: середовище, в якому треба виконувати

energizes, and challenges the federal executive. This environment consists of elements outside the federal government that have a relatively immediate bearing on the manager of government operations. These include forces of nature both physical and biological. Human behavior, as manifested in myriad social institutions and groups, is central to the societal task environment (C.Levine, 1990: 313).

соціальне завдання, обмежує, стимулює і випробовує федеральну виконавчу владу. Це середовище складається з елементів, зовнішніх щодо федерального (в Україні — центрального. — *Приміт. редакторів*) уряду, які більш-менш безпосередньо впливають на керівника урядової діяльності. Серед тих елементів є як фізичні, так і біологічні сили природи. Людська поведінка, як вона виражена в безлічі соціальних інститутів і груп, — центральний елемент середовища, в якому виконують соціальне завдання.

SOCIO-ECONOMIC DETERMINANTS: A model of **public policy** which suggests that policies evolve in response to certain changes in the socio-economic **environment** of a society. It does not suggest that individuals and groups are powerless in the policy process, but it says that their scope for autonomous action is severely limited by the environmental constraints that they face (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 123).

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ: модель **державної політики**, яка передбачає, що політика розвивається у відповідь на певні зміни в соціально-економічному **середовищі** суспільства. Вона не стверджує, що індивіди й групи безсилі в політичному процесі, а обстоює, що їхня сфера автономної діяльності суворо обмежена рамками того середовища, з яким вони стикаються.

SPAN OF CONTROL: The number of subordinates reporting to a specific supervisor. The span is a factor that affects the shape and height of an organizational structure (J.Gibson, J.Ivanecevich and J.Donelly, 1991: 43).

ОБСЯГ КОНТРОЛЮ: кількість підлеглих, що звітують перед конкретним інспектором. Обсяг — чинник, що впливає на форму й кількість рівнів організаційної структури.

SPECIALIZATION: There are two types of specialization. These are purpose and process specialization. 1) **Purpose specialization** — refers to the bringing together of persons pursuing the same or similar goals.

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ: існує два типи спеціалізації, а саме: цільова і процесуальна. 1) **Цільова спеціалізація** — об'єднання осіб, які мають однакові або близькі цілі. Головна перевага цільової спеціа-

The chief advantage of purpose specialization is that it integrates efforts made on behalf of a goal. There is less fragmentation and, potentially, more directed effort. 2) **Process specialization** — brings people together according to the general function associated with their job — budgeting, accounting, client service, planning, clerical or whatever. The chief advantage of process specialization is efficiency, especially in respect to the utilization of talent (B.Bozeman, 1979: 118).

лізації в тому, що вона об'єднує зусилля задля досягнення цілі. Фрагментація набагато менша, а зусилля потенційно цілеспрямованіші. 2) **Процесуальна спеціалізація** — об'єднання людей відповідно до загальної функції, пов'язаної з їхньою роботою — бюджет, бухгалтерська справа, обслуговування клієнтів, планування, канцелярська робота тощо. Головна перевага процесуальної спеціалізації — продуктивність, надто з огляду на використання таланту.

SPILLOVERS: Are effects or results from one area of policy or action which affect another area or action.

КАСКАДНИЙ ЕФЕКТ: вплив наслідків чи результатів однієї сфери політики або діяльності на іншу сферу або діяльність.

STAFFING: A key element in **human resource planning** or management and a part of the integral link within an organization between attracting capable employees and attaining program objectives. There are several guiding principles which a staffing system should conform to in order to make it more **efficient**: 1) It should have sufficient flexibility to respond to the human resource needs of departments to support them in fulfilling their responsibilities to the public and to the government of the day; 2) It should accord to the principles which contribute to a highly competent **public service**; 3) It should present no systematic barriers to a representative public service and it can respond to policies regarding the correction of representation imbalances; 4) It meets the requirements of fairness and administrative due process; 5) It requires

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: головний елемент **планування людських ресурсів** або управління, а також частина організаційної сполучної ланки між запрошенням здібних працівників і досягненням програмних цілей. Існує кілька головних вимог, яких має дотримуватися система кадрового забезпечення, аби бути **продуктивною:** 1) вона повинна мати достатню гнучкість, щоб реагувати на потреби відділів у людських ресурсах, і підтримувати відділи у виконанні їхніх обов'язків перед громадськістю і урядом; 2) вона має дотримуватися принципів, що підтримують високу компетентність **державної служби**; 3) вона не повинна створювати систематичних перешкод представницькій державній службі і може бути відповіддю на політику виправлення представницьких дисбалансів; 4) вона має

that the **recruitment** and **promotion** of public servants be free from political, bureaucratic or personal **patronage**; 6) It is simple and efficient to operate. Staffing is a complex process, especially in government where account must be taken of policy and procedural considerations that are absent in most private sector organizations (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 517).

відповідати вимогам справедливості та правильності адміністративного процесу; 5) вона вимагає, щоб **вербування** і **службове просування** державних службовців були вільними від політичного, бюрократичного чи особистого **опікування**; 6) вона має бути простою і продуктивною в роботі. Кадрове забезпечення — це складний процес, надто в урядових установах, де до уваги треба брати політичний курс і процедурні вимоги, на які не зважають у більшості організацій приватного сектору.

STRATEGIC MANAGEMENT: Management consultants and experts propose a variety of approaches for developing strategy in the private sector. Numerous frameworks for strategic management in the public sector are available as well. The procedures prescribed by scholars and consultants usually begin with a planning and organizing phase. A "strategic management group" (SMG) typically manages the process and must agree on who will be involved, how the strategic analysis will proceed, and what they expect to achieve. Usually the procedure requires a structured group process and a facilitator — a consultant skilled in helping groups make decisions. The facilitator often asks members of the group to list their views about important points, such as stakeholders, opportunities, and threats. Then the group follows a procedure for synthesizing their views. The SMG usually begins with a preliminary assessment of the history and current status of the

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: радники й експерти з менеджменту пропонують різні підходи до розвитку стратегії у приватному секторі. Існують також численні структури для стратегічного управління в державному секторі. Процедури, що їх пропонують науковці й радники, переважно розпочинаються з планової та організаційної фази. "Група стратегічного управління" (ГСУ), як правило, керує процесом і мусить домовитися про те, хто братиме в ньому участь, як відбуватиметься стратегічний аналіз і чого сподіваються досягти учасники. Звичайно процедура передбачає наявність структурованого групового процесу й помічника — кваліфікованого радника, який допомагає групам ухвалювати постанови. Помічник часто просить членів групи висловлювати свої погляди про такі важливі моменти, як залучені особи, можливості та небезпеки. Відтак група береться до процедури синтезу своїх поглядів. ГСУ, як правило, розпочинає з

organization's mission. For public organizations this step requires a careful review of mandates for the organization — the requirements imposed by external authorities through legislation and regulations. This review can clarify what external authorities dictate and can also provide insights about new approaches. Next, the SMG members assess the strengths and weaknesses of the organization and look outward to the environment and to the future to identify opportunities and threats facing the organization. From this analysis the SMG develops a list of strategic issues — conflicts among opposing forces or values that can affect the organization's ability to achieve a desired future. Then the group develops plans for managing these issues (H.Rainey, 1991: 88-92).

попередньої оцінки історії та поточного стану організаційної місії. Для державних організацій цей крок вимагає ретельного огляду мандатів організації — вимог, що їх накладають зовнішні керівні органи через законодавство й постанови. Такий огляд може пояснити накази зовнішніх керівних органів, а також забезпечити розуміння нових підходів. Крім того, члени ГСУ оцінюють сильні й слабкі сторони організації та досліджують зовнішнє середовище і майбутнє, аби визначити можливості й небезпеки, що чекають на організацію. На підставі цього аналізу ГСУ визначає низку стратегічних проблем — конфлікти протилежних сил чи цінностей, що здатні впливати на спроможність організації досягати бажаних цілей. Відтак група розробляє плани для розв'язання цих проблем.

STRATEGIC THINKING: At the administrative level, it involves moving incrementally and opportunistically toward strategic, longer-term goals. It also includes the following elements: — Stimulating the formulation of an overarching macropurpose from several different micropurposes; — Thinking about a web of local and global strategies that can be constantly updated and refined; — Considering the broadest possible set of local, national, and international stakeholders; — Detecting local-global interrelationships and assessing the importance of their linkages; — Anticipating what the future will demand of the public agency in order to shorten response time to problems; — Thinking sys-

СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ: на адміністративному рівні це поступовий доречний рух до стратегічних далеких цілей. Стратегічне мислення поділяється на такі елементи: спонукання визначити загальну макроціль на основі кількох відмінних мікроцілей; пошук мережі місцевих і глобальних стратегій, які можна постійно осучаснювати та вдосконалювати; зважання на якомога ширше коло місцевих, національних і міжнародних заангажованих сторін; виявлення співвідношень місцевих та глобальних інтересів і оцінка їхньої пов'язаності; передбачення майбутніх вимог до державного органу, щоб скоротити час, потрібний для розв'язання проблем; системне мислення —

tematically — that is, seeing multiple, rather than single, causes and effects (J.Perry, 1989: 90).

тобто бачення радше складної системи, ніж окремих фактів, розуміння причин і наслідків.

STREET-LEVEL BUREAUCRATS: Teachers, police officers, social welfare workers, and others who regulate access to government programs. It has been suggested that they exercise more discretion than is anticipated by formal organizational procedure. So much discretion is exercised that it is possible to realize that **public policy** is actually being made at the lowest level of **bureaucracy** rather than at the highest. Street-level bureaucrats function in situations too complicated to be governed by rules, subjective or human responses to problems are often required in place of administrative responses, and **discretion** enhances the legitimacy of individual street-level bureaucrats (M.Lipsky in P.Blau and M.Meyer, 1987: 73-74).

БЮРОКРАТИ "ВУЛИЧНОГО РІВНЯ": вчителі, поліcмени, працівники соціального забезпечення та інші особи, що регулюють доступ до урядових програм. Зазначалося, що вони мають більшу свободу дій, ніж передбачено формальною організаційною процедурою. Свобода дій настільки велика, що можна зрозуміти таку істину: **державна політика** насправді робиться радше на найнижчому рівні **бюрократії**, ніж на найвищому. Бюрократи вуличного рівня діють у надто складних ситуаціях, щоб керуватися правилами; замість адміністративних відповідей від них нерідко вимагають суб'єктивних, людських реакцій на проблеми, а **свобода дій** посилює законність окремих бюрократів вуличного рівня.

SUBJECTIVE RESPONSIBILITY: Also referred to as psychological responsibility. It focuses not upon to whom and for what one is responsible (according to law and the organization chart) but to whom and for what one feels responsible and behaves responsibly. This meaning, which is sometimes described as personal responsibility, is more nearly synonymous with identification, loyalty and conscience than it is with **accountability** and responsibility (F.Mosher in K.Kernaghan and D.Siegal, 1991: 322).

СУБ'ЄКТИВНА (ПСИХОЛОГІЧНА) ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: відповідальність, зосереджена не на тому, перед ким і за що людина відповідальна (згідно з законом й організаційним планом), а перед ким і за що вона відчуває відповідальність і відповідально поводиться. Цей стан, що його часом характеризують як особисту відповідальність, ближче до ототожнення, лояльності й сумління, ніж до **підзвітності** та відповідальності.

SUNK COSTS: Those expenditures and other liabilities incurred on a

НЕЗВОРОТНІ ВИТРАТИ: витрати та інші фінансові засоби, витрачені

program or project before the discovery is made that something has gone wrong (R.Adie and P.Thomas, 1987: 314).

на програму чи проект, перше ніж з'ясувалося, що щось негаразд.

SUNSET LAWS: The legislative authorization for a regulatory agency which would automatically lapse after a certain period of time unless it is reviewed and reauthorized (R.Adie and P.Thomas, 1987: 363-364).

ЗАКОНИ ПРО ПЕРІОДИЧНІ РЕВІЗІЇ УРЯДОВИХ УСТАНОВ З МЕТОЮ ЛІКВІДАЦІЇ ЗАЙВИХ: визначені законом повноваження органу управління через певний час автоматично втрачають чинність, якщо їх не переглянуть і не підтвердять.

SUPPORT EVALUATION: A type of **evaluation** which investigates the context or the **environment** in which programs are located. It seeks to examine the state, sources and basis of support for programs. It is intended to determine the state of public knowledge about programs. It also explores the motivations for people endorsing or rejecting programs and seeks to determine whether support, positive or negative is based upon the goals, the practices, or the personnel of the program. An important aspect of support evaluation is mapping the distribution of support (R.Adie and P.Thomas, 1987: 308-309).

ОЦІНКА ПІДТРИМКИ: тип **оцінювання**, що вивчає контекст чи **середовище**, в якому розміщені програми. Оцінка програми прагне дослідити стан, джерела й основу підтримки для програм. Її мета — визначити обізнаність громадян із програмами. Вона також досліджує мотиви людей, які підтримують чи заперечують програми, і прагне визначити, чи залежить підтримка — або ж її брак — від програмних цілей, методів виконання програми і штату її виконавців. Важливий аспект оцінки підтримки — відображення розподілу підтримки.

SYSTEMS THEORY: At its core is the simple concept that an organization constitutes a system that is distinct from its environment. It is a system because its parts are interrelated. The system responds to stimuli from the environment and obtains feedback (information) concerning the impact of its responses. Related to systems theory are closed and open systems. **Closed Systems**: Closed systems theory tends to focus on stability (equilibri-

СИСТЕМНА ТЕОРІЯ: теорія, в основі якої лежить проста ідея, що організація становить систему, яка відрізняється від її середовища. Вона є системою, оскільки її частини взаємопов'язані. Система реагує на стимули середовища і завдяки зворотному зв'язкові дістає інформацію про вплив своїх реакцій. Із системною теорією пов'язані закриті та відкриті системи. **Закриті системи:** теорія закритих систем схильна зосереджуватись на ста-

um), control mechanisms, and predictable responses. **Open Systems:** Both the environment and internal operations of the open system are viewed with an expectation of uncertainty (D.Rosenbloom, 1986: 143).

T

TASK ENVIRONMENT: Within an organization, it consists of its clients or customers, competitors, suppliers, **regulatory agencies**, and in the case of public organizations, the legislature that established it and provides its funding. Some organizations face a task environment that is uncertain and rapidly changing. These organizations must be flexible and able to change as rapidly as their **environment** (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 72).

TASK FORCES: Are temporary organizations constituted to investigate either specific incidents or general policy concerns and report to government. They usually go out of business after the delivery of their report and are not involved in the implementation of any of their recommendations (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 258).

TECHNOLOGY-BASED DESIGNS: The main thesis of this approach, termed the technological imperative, is that in effective organizations, structure reflects technology. In this context, technology means the process for transforming raw materials into finished products. More broadly stated to include the types of work

більності (рівновазі), механізмах контролю й передбачуваних реакціях. **Відкриті системи:** як зовнішню, так і внутрішню діяльність відкритої системи розглядають із поправкою на невизначеність.

СПЕЦИФІЧНЕ РОБОЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ: середовище, що в організації складається з клієнтів чи замовників, конкурентів, постачальників, **регуляторних органів,** а в державних організаціях — із законодавчої влади, що виступає їхнім засновником і забезпечує їхнє фінансування. Деякі організації стикаються з непевним і вкрай мінливим специфічним робочим середовищем. Такі організації мають бути гнучкими і здатними змінюватися так само швидко, як і їхнє **середовище.**

ГРУПИ СПЕЦИФІЧНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ: тимчасові організації, що утворюються з метою досліджувати або специфічні випадки, або загальні політичні інтереси й повідомляти уряд про результати дослідження. Вони, як правило, припиняють свою діяльність після звіту, не беручи участі у виконанні будь-яких своїх рекомендацій.

МОДЕЛЮВАННЯ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЇ: технологічний імператив, що спирається на таку головну тезу: в ефективних організаціях структура віддзеркалює технологію. У цьому контексті технологія означає процес перетворення сировини на готову продукцію. Якщо розуміти її ширше, долучивши типи робіт, що

done in most public bureaus, technology refers to the programs and procedures designed to respond to situations and to process cases to achieve the results specified in law and public policy (H.Gortner, 1987: 113).

TECHNOLOGY: In terms of organizational theory, refers to the process by which an organization converts inputs into outputs. In a manufacturing environment, this is the assembly line or other mechanism used to produce the finished product. However, service organizations and even organizations producing ephermal products as "policy advice" also have production processes. Where a technology is very routine and repetitive, such as an assembly line, the organization can have a very broad **span of control**, because problems are not likely to occur and when they do, there is usually a prearranged solution. Where the production process is less highly specified, such as in a policy advice unit, the span of control must be considerably smaller, because each new task is different from previous tasks and subordinates must work closely together (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 72).

THEORY X — THEORY Y: It is a branch of the **human relations school** which contrasts Theory X — which represents a caricature of **bureaucratic authority** wherein management is supposed to believe that workers hate their work, will do anything to avoid it, are indifferent to or-

їх виконує більшість державних органів, то технологія — це ще й програми і процедури, покликані реагувати на ситуації й поточні події задля досягнення результатів, передбачених законом і державною політикою.

ТЕХНОЛОГІЯ: з погляду організаційної теорії це здійснюваний організацією процес перетворення сировини на готову продукцію. У виробничому середовищі це збірний конвейєр або інший механізм, використовуваний для створення готового продукту. Проте й урядові організації і навіть організації, що виробляють такі недовговічні продукти, як "політична порада", також мають свої виробничі процеси. Там, де технологія украй шаблонна й одноманітна, як-от збірний конвейєр, організація може мати дуже широкий **об'єм контролю**, оскільки ймовірність виникнення проблем незначна, а якщо вони й виникають, то для них, як правило, вже існує готове рішення. Де виробничий процес менш регламентований, скажімо, у дорадчому політичному органі, об'єм контролю має бути значно меншим, оскільки кожне нове завдання відрізняється від попередніх, а підлеглі мають працювати у тісній взаємодії.

ТЕОРІЯ X — ТЕОРІЯ Y: галузь **школи людських взаємин**, яка протиставляє теорію X — що становить пародію на **бюрократичну владу**, де управління переконане, що працівники ненавидять свою роботу, робитимуть усе можливе, щоб її уникати, виказують байду-

ganizational needs, and can only be made to cooperate through the application of heavy negative sanctions — with Theory Y — wherein managers assume that such things as the capacity for assuming responsibility, the potential for development, and the readiness to direct behavior toward organizational goals are all present in people. (Perrow, 1989: 99).

THEORY Z: Is a theory of management based on the worker and organizational practices of Japan. It includes a combination or use of several techniques. These include: 1) Lifetime employment. People are not recruited to fill specific positions, but rather employers seek to hire a group of employees whose interests and temperaments are compatible with the milieu of the firm. Workers are rarely laid off or fired, which creates a real sense of trust within the organization. The fact that a person has a lifetime tenure with an organization does not eliminate any sort of incentive to perform. On the contrary, good performance is very important to attain promotions and to maintain credibility with your lifelong peer group; 2) Non-Specialized career paths. New recruits embark on an orientation program that involves rotation through a number of different units in the company. No one spends an entire career specializing in one function; people are systematically rotated through a number of different functions. What they achieve from this is an entire work force that understands the total operation of the organization, the problems encountered in other organ-

жість до організаційних потреб, і їх можна залучати до співробітництва лише завдяки тяжким негативним санкціям — теорії Y, де керівники вважають, що людям притаманні такі речі, як здатність брати на себе відповідальність, потенційні можливості розвитку й готовність орієнтувати поведінку на організаційні цілі.

ТЕОРІЯ Z: теорія управління, що базується на робітникові та організаційній практиці Японії. Вона включає поєднання чи використання кількох технік, а саме: 1) зайнятість упродовж всього життя. Людей не вербують, щоб заповнити конкретні вакантні посади, а радше роботодавці намагаються найняти групу працівників, чиї інтереси й темпераменти відповідають середовищу фірми. Працівників рідко звільняють, що створює реальне відчуття довіри в організації. Той факт, що особа довічно перебуває в організації, не руйнує спонук до праці. Навпаки, добрі показники дуже важливі для службового підвищення й зміцнення довіри своїх довічних колег; 2) невизначеність кар'єрних шляхів. Новобранці починають з програми орієнтації, що полягає в ротації через ряд різних підрозділів компанії. Ніхто не витрачає всієї своєї кар'єри, спеціалізуючись на одній функції. Люди послідовно виконують ряд різних функцій. Таким чином уся робоча сила починає розуміти діяльність організації, проблеми, з якими стикаються інші організаційні підрозділи, і знайома з багать-

izational units, and is familiar with a great many of the people in those units; 3) Slow evaluation and promotion. After a new employee is hired, he or she moves through a number of different assignments, usually with progressively more responsibility; 4) Large bonuses based on total company performance; 5) Slow collective decision making. Here, a small team is assigned to prepare a report; its members must consult widely in the organization. The decision they make should reflect the needs and interests of a broad section of employees. It works well when employees have a greater concern for the overall good of the company than for their own unit. The slowness in decision making can be more than an offset in the speed of implantation because everyone understands the aims of the decision and is in agreement with it (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 99-100).

TIME-OPTIMIZATION MODELS: A scientific management method applied on a societal or public policy level which helps increase **productivity improvement** (decision making systems designed to minimize time consumption). They often involve variations on optimum choice, risk, level, or mix analysis but apply to situations in which the goal is to minimize time. Some time-optimization models are peculiar to a temporal subject matter such as queuing theory for predicting and reducing waiting time and backlogs from information concerning arrival and service rates, optimum sequencing

ма людьми в цих підрозділах; 3) повільність оцінювання і службового просування. Вступивши на службу, новий працівник проходить через ряд різних посад, як правило, із дедалі більшою відповідальністю; 4) великі премії, на підставі загальних показників компанії; 5) повільність колективного ухвалення постанов. Невеликій групі доручають підготувати звіт; її члени повинні проводити широкі консультації в організації. Ухвалена постанова має віддзеркалювати потреби й інтереси значної частини працівників. Ця група працює добре, якщо працівники виявляють більший інтерес до загального блага компанії, ніж до блага власного підрозділу. Повільність ухвалення постанов може ще й як надолужити швидкість виконання, оскільки кожен розуміє цілі ухваленої постанови й погоджується з ними.

МОДЕЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ ЧАСУ: науковий метод управління, що його застосовують на суспільному чи державно-політичному рівні, сприяючи **збільшенню продуктивності** (системи ухвалення постанов, покликані скорочувати витрати часу). Такі моделі часто містять елементи оптимального вибору, ризику, рівневого чи змішаного аналізу, але їх застосовують у ситуаціях, коли треба скоротити час. Деякі моделі часової оптимізації притаманні таким часовим субстанціям, як теорія черг для передбачення й скорочення чекання й затримок інформації про надходження товарів і

for determining the order in which matters should be processed so as to minimize the average waiting time, and critical path analysis for determining what paths from start to finish are especially worth concentrating on with regards to delay reduction efforts (S.Nagel in N.Lynn and A.Wildavsky, 1990: 431-432).

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM): The movement requires a substantial shift in the attitudes, beliefs and behaviors that form the culture of any organization. The goal of the quality movement is to move away from the traditional hierarchical organization, where those at the top do the thinking and those at the bottom execute the actions. A quality culture shifts from a predominant concern with controlling to a predominant concern with learning, essentially applying to all rungs on the **hierarchical** ladder of an organization (Senge, 1992: 32). One important feature of the applying quality management is the creation of the "team" atmosphere. A shift from **extrinsic** to **intrinsic motivation** would help enable the creation of this team notion. The intrinsic drive coordinates an organization towards change, especially if management can set a direction and properly control it. It is based upon management letting workers motivate themselves, through their own curiosity and desire to experiment, rather than by using external motivators (E.Deming, 1989: 6). When the principles of TQM are applied to an organization, it is essential for man-

тарифи послуг, визначення оптимальної послідовності для затвердження порядку, в якому річ або справа має проходити обробку, щоб звести до мінімуму час чекання, і критичний аналіз шляху з метою визначити ті шляхи, що від початку й до кінця великою мірою сприяють зусиллям, спрямованим на скорочення затримок.

СУЦІЛЬНО-ЯКІСНЕ УПРАВЛІННЯ (СЯУ): рух уперед вимагає істотних змін ставлення, переконань і поведінки, що формують культуру будь-якої організації. Мета руху за якість — відхід від традиційної ієрархічної організації, де верхівка думає, а низи працюють. Культура якості переходить від зосередження головно на контролі до зосередження здебільшого на навчанні, і її застосовують, по суті, до всіх щаблів організаційної ієрархії. Важливою рисою застосування руху за якість управління є створення чуття єдиної "команди". Перехід від **зовнішньої** до **внутрішньої мотивації** допомагає створити такий гуртовий дух. Внутрішні стимули спонукають організацію до змін, надто якщо управління може визначити напрям тих змін і здійснювати належний контроль. Внутрішні стимули з'являються тоді, коли управління дозволяє робітникам самим мотивувати свою діяльність, — радше через притаманну їм допитливість та бажання експериментувати, ніж через зовнішні спонуки. Якщо принципи СЯУ застосовують до організації, то важливо, щоб управління з'ясувало мету програми й забез-

agement to clarify the purpose of the program and insure that a follow-up study would be conducted to realize whether the results are in line with goals of the program. The ability for the organization to balance management prerogative and the empowering of employees needs to meet in order for a TQM to succeed (G.M.Herrington, 1991: 54).

печило подальше дослідження з метою переконатися, чи відповідають результати цілям програми. Організація має бути однаково спроможна стримувати владу керівництва й надавати певні повноваження підлеглим, — тільки тоді вдасться досягнути СЯУ.

TRADITIONAL APPROACH TO ADMINISTRATION THEORY: The task of administration is that of planning relationships among the work, the people and the workplace; establishing organizational relationships with suitable authority and responsibility so that work can be directed; then measuring and controlling to be sure that specification are met. That is, rationalizing and engineering an efficient means-to-ends relationship. The goals of administration are to promote **effectiveness** (achieving desired organizational objectives) and **efficiency** (doing so without waste). The ways of dividing work at each level of organization involve combinations of decisions on the basis of: major work functions to be performed by the organization, the processes involved, professional groupings, and the products, the clientele or the area most to be developed or served. The criteria to be used in designing and regulating organizations for the accomplishment of work are certain well-established "principles" such as unity of command (one boss), span of control (not too many subordinates), and homogeneous assignment (activities put together). These are found in

ТРАДИЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО АДМІНІСТРАТИВНОЇ ТЕОРІЇ: завдання адміністрації — планувати відносини між працею, людьми й робочим місцем; установлення організаційних відносин з відповідними повноваженнями і відповідальністю, щоб можна було керувати роботою; відтак перевірка і контроль, аби упевнитися, що специфікації дотримано. Тобто раціоналізація і розробка ефективного зв'язку між засобами й цілями. Цілі адміністрації — сприяти **ефективності** (досягнення бажаних організаційних цілей) й **продуктивності** (досягнення цілей без зайвих витрат). Способи розподілу праці на кожному рівні організації залежать від низки постанов, що враховують головні виробничі функції, що їх має виконувати організація, виробничі процеси, професійні угруповання, продукцію, замовників чи сфери обслуговування або розвитку. Критерії, що їх мають дотримуватись у плануванні й регулюванні організацій при виконанні завдань, — це певні усталені "принципи", як-от єдність керівництва (один начальник), об'єм контролю (не надто багато підлеглих) і однорідність завдання (колективна діяльність). Ці прин-

concepts of authority and responsibility arranged in a hierarchy from top to bottom of an organization (B.Bozeman, 1979: 61).

TRADITIONAL AUTHORITY: Whereas under **rational-legal authority** obedience is owed to a set of abstract principles governing conduct, the law or administrative regulations, under traditional authority obedience is owed to the past. What **rules** exist are those that have operated in the past; often, tradition demands only obedience to a traditionally designated individual, such as a hereditary chief, who remains free to make whatever choices he desires except that he or she is bound to respect tradition and precedent. There is no requirement that **rules** be consistent, and appeals made to those existing traditional authority are made personally, not as matters of principle. There is no demand for consistent application and administration of rules. Clearly defined spheres of official **authority**; stable relationships of super- and subordination; appointment and promotion on the basis of merit, expertise and fixed salaries — all of which are characteristic of bureaucratic administration — tend to be absent where traditional standards prevail (P.Blau and M.Meyer, 1987: 65-70).

TWO-FACTOR THEORY OF MOTIVATION: Two major factors influence the motivation of workers — "motivators" and "Hygiene factors". **Hygiene factors** are aspects of work that contribute to dissatisfaction with the job if not adequately supplied

ципи містяться в мережі повноважень і відповідальності, систематизованих в ієрархію з верху і до низу організації.

ТРАДИЦІЙНА ВЛАДА: якщо за **раціонально-правової влади** послух зумовлений рядом абстрактних принципів, що визначають поведінку, законом або адміністративними постановами, то за традиційної влади послух зумовлюється минулим. Наявні **правила** — ті, що діяли в минулому; часто-густо традиція вимагає лише послуху традиційно призначеній особі, як-от спадковому начальнику, який може робити все, що йому заманеться, а проте мусить шанувати традицію та прецедент. Не існує вимог щодо узгодженості законів, а якщо традиційна влада й покликається на вже наявні закони, то за власним бажанням, а не з принципу. Немає вимог щодо послідовного застосування й дотримування законів. Чітко розподілені сфери офіційної **влади**; стабільні зв'язки між начальниками й підлеглими; призначення і службове просування на основі заслуг, компетентності та твердої платні — все, що притаманне бюрократичній адміністрації, має тенденцію зникати там, де переважають традиційні норми.

ДВОФАКТОРНА ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ: теорія, згідно з якою на мотивацію працівників впливають два головні чинники — "стимулятори" та "гігієнічні фактори". **Гігієнічні фактори** — такі аспекти роботи, що зумовлюють невдоволення працею,

but do not themselves cause high levels of satisfaction. They include company policy and administration, supervision, interpersonal relationships, working conditions, salary, status, and security. **Motivation**, on the other hand, produces high levels of satisfaction. While hygiene factors can only prevent dissatisfaction, motivators actually produce an extra impetus, which provides high levels of job satisfaction. Motivators, intrinsic to the job, include achievement, recognition, the work itself, responsibility, growth, and advancement. It is argued in this theory that managers must avoid negative techniques of controlling and directing employees and must arrange job settings to provide the motivators — growth, achievement, recognition. This requires careful job enrichment programs that design jobs to make the work itself interesting and to give the worker the sense of control, achievement, growth, and recognition that produces high levels of satisfaction (H.Rainey, 1991: 134).

якщо вона недостатньо забезпечена, але їх самих не досить, щоб породити велике задоволення працею. До них належать стиль керівництва, політика компанії, нагляд, міжлюдські стосунки, умови праці, заробітна плата, суспільний статус і безпека. Натомість **мотивація** породжує високі рівні задоволення. Якщо гігієнічні фактори здатні лише запобігати невдоволенню, то спонукальні мотиви справді дають потужний імпульс, що забезпечує високі рівні задоволення працею. До мотивів, притаманних власне роботі, належать успіх, визнання, сама робота, відповідальність, зростання і службове просування. За цією теорією, керівники мають уникати негативної техніки контролю й керівництва і влаштовувати виробниче середовище так, щоб породити мотиви праці, створити можливості зростання, успіху, визнання. Це потребує докладних програм збагачення праці, що планують робочі місця таким чином, аби зробити саму працю цікавою та прищепити працівникові чуття контролю, успіху, зростання і визнання, що породжує високий рівень задоволення.

U

UNITARISM, IN JOB DESIGN THEORIES: Jobs should be designed in order to **motivate** the employee to better performance. The focus is on the individual; the group and the wider organization are largely ignored. Also ignored or avoided are union and employee participation in **decision making** (R.Adie and P.Thomas, 1987: 36).

УНІТАРИЗМ У ТЕОРІЯХ МОДЕЛЮВАННЯ ПОСАДОВИХ ОБОВ'ЯЗКІВ: таке планування виробничих процесів, яке **спонукає** працівника досягати кращих показників. Увагу зосереджено на індивіді; групу й ширшу організацію здебільшого ігнорують. Ігнорують також участь профспілок і працівників в **ухваленні рішень**.

UNITY OF COMMAND: The **bureaucratic** principle that holds that all employees must report to one, and only one, supervisor in order to minimize confusion and misdirection (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 36).

ЄДНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА: бюрократичний принцип, за яким усі працівники мають звітувати перед одним і тільки одним начальником, аби звести до мінімуму плутанину й некерованість.

UPWARDS COMMUNICATION: Is one type of **communication**, sometimes called feedback, consisting of messages from lower levels of the organization to higher levels. This is the most unnatural form of communication in the organization because it runs counter to the normal chain of command, but it can also be the most important. Operating-level of employees deal with clients on a daily basis and so have immediate feedback about dissatisfaction among clients; factory employees see how a product is being assembled and so can frequently point to quality control problems and bottlenecks in operations (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 81).

ВИСХІДНА КОМУНІКАЦІЯ: тип **зв'язку**, що передбачає повідомлення з нижчих рівнів організації на вищі, часом його називають зворотним зв'язком. Це найнеприродніша форма зв'язку в організації, оскільки вона суперечить нормальному командному ланцюгу, але вона може бути й найважливіша. Працівники оперативного рівня щодня стикаються з клієнтами і тому мають безпосередній зворотний зв'язок, дізнаючись про невдоволення клієнтів; заводські працівники бачать, як створюється продукція, і тому часто можуть вказувати на проблеми контролю за якістю й на перешкоди в роботі.

UTILIZATION FOCUSED EVALUATION: Brings together evaluators, decision-makers and information users in an active-reactive-adaptive process where all participants share responsibility for creatively shaping and rigorously implementing an **evaluation** that is useful. The evaluator is advised to work with policy makers and program managers to ensure that program objectives, performance indicators and intended uses of information are identified in advance (R.Adie and P.Thomas, 1987: 318).

ОЦІНЮВАННЯ, СПРЯМОВАНЕ НА ВИКОРИСТАННЯ: об'єднання оцінювачів, фахівців з ухвалення постанов, і споживачів інформації в активно — реактивно — адаптивному процесі, де всі учасники поділяють відповідальність за творчу розробку й неухильне запровадження **оцінювання**, яке сприятиме дальшій роботі. Оцінювачу рекомендується працювати з політиками й керівниками програм, аби наперед визначити програмні цілі, виробничі показники та потенційне споживання інформації.

V

VALUES: Are defined as the constellation of likes, dislikes, viewpoints, shoulds, inner inclinations, rational and irrational judgments, prejudices, and association patterns that determine a person's view of the world. The importance of a value constellation is that once internalized it becomes, consciously or subconsciously, a standard or criterion for guiding one's action. Values affect the perception not only of the appropriate ends but also of means to those ends. From the design and development of organizational structures and processes to the utilization of particular **leadership** styles and the **evaluation** of performance of subordinates, values systems are persuasive (J.Gibson, J.Ivanecevich and J.Donelly, 1991: 74).

ЦІННОСТІ: комплекс уподобань, упереджень, поглядів, бажань, внутрішніх схильностей, раціональних та ірраціональних суджень, упереджень й асоціативних моделей, що визначають світогляд людини. Значення ціннісного комплексу полягає в тому, що після засвоєння він — свідомо чи несвідомо — стає стандартом або критерієм, що визначає діяльність людини. Цінності визначають не лише цілі, які ставить перед собою індивід, а й засоби досягнення тих цілей. Системи цінностей зберігають свій вплив усюди — від планування й розвитку організаційних структур та процесів до використання конкретних стилів **лідерства** й **оцінювання** діяльності підлеглих.

VROOM-YETTON MODEL: A normative model of **leadership** which focuses on how leaders ought to make certain decisions. The model suggests that leaders decisions could be more effective if they were done a certain way. The approach is influenced by participative approaches to management, but recognizes that participation is not necessary, or even productive in every decision. It identifies five different **decision making** styles. Two are autocratic: (A1.) You solve the problem or make the decision yourself, using information available to you at the time. (A2.) You obtain the necessary information from your subordinates, then decide the solution to the problem yourself. You may or

МОДЕЛЬ ВРУМА-ЄТОНА: нормативна модель **лідерства**, зосереджена на тому, як лідери мають ухвалювати певні рішення. Ця модель передбачає, що постанови лідерів могли б бути ефективнішими, якби їх ухвалювали певним способом. Ця модель спирається на колективістський підхід до управління, проте визнає, що активна участь — не обов'язковий і навіть не конче продуктивний елемент при ухваленні того чи того рішення. Модель розрізняє п'ять різних стилів **ухвалення рішень**. Два — автократичні: (A1). Ви розв'язуєте проблему чи ухвалюєте рішення самі, використовуючи наявну тієї миті інформацію. (A2). Ви одержуєте необхідну інформацію від підлеглих, а відтак

may not tell your subordinates what the problem is in getting the information from them. The role played by your subordinates in making the decision is clearly one of providing the necessary information to you, rather than generating or evaluating alternative solutions. Two are consultative: (C1.) You share the problem with the relevant subordinates individually, getting their ideas, and suggestions without bringing them together as a group. Then you make the decision, which may or may not reflect your subordinates influence. (C2.) You share the problem with your subordinates as a group, obtaining their collective ideas and suggestions. Then you make the decision, which may or may not reflect your subordinates influence. One is group: (G1.) You share the problem with your subordinates as a group. Together you generate and evaluate alternatives and attempt to reach agreement (consensus) on a solution. Your role is much like that of chairman. You do not try to influence the group to adopt "your" solution, and you are willing to accept and implement any solution which has the support of the entire group. Each of these methods of decision making is beneficial in certain circumstances. Several factors must be considered in applying the most effective method. These include the importance of the decision for the health of the organization; the adequacy of knowledge possessed by the decision-maker; the importance of subordinates' acceptance of the decision; and the likelihood that subordinates would make a decision

самі розв'язуєте проблему. Одержуючи інформацію від підлеглих, ви можете повідомляти або не повідомляти їх про суть проблеми. Роль, що її відіграють підлеглі в ухваленні рішень, полягає радше в забезпеченні необхідної інформації, ніж у виробленні чи оцінці альтернативних розв'язків. Два — дорадчі: (Д1). Ви в індивідуальному порядку втаємничуєте у проблему тих або тих підлеглих, одержуєте від них ідеї та пропозиції, проте ніколи не збираєте тих підлеглих як групу. Відтак ви ухвалюєте рішення, що може віддзеркалювати вплив ваших підлеглих або ні. (Д2). Ви ділитеся проблемою зі своїми підлеглими як з групою, одержуючи їхні колективні ідеї та пропозиції. Потім ухвалюєте рішення, що може віддзеркалювати вплив ваших підлеглих або ні. Один стиль — груповий: (Г1). Ви ділитеся проблемою зі своїми підлеглими як з групою. Разом ви виробляєте й оцінюєте альтернативи, намагаючись дійти згоди (консенсусу) щодо розв'язку. Ваша роль дуже нагадує роль голови. Ви не прагнете впливати на групу з метою погодитись із "вашим" розв'язком проблеми, а готові визнати й виконати будь-який розв'язок, підтриманий усією групою. Кожен із цих методів ухвалення рішень корисний за певних обставин. Слід зважати на кілька чинників, вибираючи найефективніший метод, а саме: значення постанови для здоров'я організації, адекватність знань, що ними володіє фахівець з ухвалення рішень, роль ставлення підлеглих до рішення, імовірність того, що підлег-

based on the best interests of the organization (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 89-90).

лі ухвалять рішення, яка найкраще відповідатиме інтересам організації.

W

WATCHDOG AGENCIES: Agencies created through legislation which help government to exert a certain degree of control or at least maintain a watchful eye over bureaucratic behavior. They include the **ombudsmen**, **auditor general**, **commissions**, and **task forces**. In some instances, they offer the public a sense of input into the policy-making process. Furthermore, their intention is to make government more responsible to the electorate for its decisions (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 386-89).

РЕВІЗІЙНІ ОРГАНИ: створені через законодавство органи, що допомагають уряду здійснювати певний контроль чи принаймні наглядати за поведінкою бюрократії. До них належать **омбудсмени, генеральний ревізор, комісії** й **групи специфічного призначення.** В деяких випадках вони прищеплюють громадськості чуття її причетності до процесу ухвалення постанов. Крім того, їхня мета — підвищити відповідальність уряду за свої постанови перед електоратом.

Z

ZERO-BASED BUDGETING: A style of **budgeting** that emphasizes the ranking of programs in priority order and the allocation of funds on this basis. It derives its name from the fact that conceptually managers are required to justify every dollar requested from zero up. The implication is that if they cannot, their programs will be reduced or eliminated. It is based on making a choice amongst several packages. These packages indicate the amount of increment for a budget based on the previous year's budget. It takes into account a description of the actions intended to be performed, achievements from actions (both narrative and some quantitative measures might be required), conse-

БЕЗДОГАННЕ БЮДЖЕТУВАННЯ: стиль **бюджетування**, що наголошує на розміщенні програм у пріоритетному порядку й на розподілі коштів на цій основі. Його назва зумовлена тим фактом, що керівники зобов'язані обгрунтувати витрату кожного долара. Якщо ж вони не впораються з цим завданням, їхні програми будуть скорочені або й скасовані. Бездоганне бюджетування засноване на виборі з-поміж кількох пропозицій. Пропозиції вказують на загальну суму приросту до бюджету, що спирається на попередній річний бюджет. Бездоганне бюджетування враховує дії, які треба виконати, успіхи, що їх обіцяють ті дії (тут можна вимагати як опису, так і кількісних показників),

quences of not approving a certain package, alternative methods of accomplishing the same objectives, and calculations of a benefit-cost or similar ratio. This provides decision-makers with information not just about the total program, but about the outputs of various elements or levels of service of the program. The decision packages are ranked from most to least attractive at the same time a decision is being made concerning the level of total expenditure for the year. The final step is simply to start at the top of the list, add up proposed expenditure and accumulate until one arrives at the desired level. All programs above the line are accepted; all those below are rejected. Zero-base budgeting can be viewed both as a "bottom-up" and a "top-down approach", because it allows lower-level managers to participate in the ranking process but saves final decisions for politicians and senior managers. One important factor of zero-base budgeting that facilitates holding the line on spending is that the revenue constraint can be set first and the level of expenditure cut to fit it (K.Kernaghan and D.Siegel, 1991: 577-78).

наслідки несхвалення певної пропозиції, альтернативні методи досягнення тих самих цілей та обчислення прибутків-витрат або їхнього приблизного співвідношення. Це забезпечує фахівцям з ухвалення постанов інформацію не лише про всю програму, а й про результати різних елементів чи рівнів обслуговування програми. Пакети постанов розташовують за рейтингом — від найбільш до найменш привабливих, і водночас постанову ухвалюють з огляду на рівень загальних річних видатків. Останній крок — просто почати з верхівки списку, додаючи можливі видатки, аж поки сума досягне бажаного рівня. Всі програми, що перебувають вище лінії, — прийнятні, а ті, що нижче, — відкидають. Бездоганне фінансове планування можна розглядати водночас як "висхідний", так і "низхідний" підхід, оскільки воно дозволяє керівникам усіх рівнів брати участь у процесі розміщення програм, але ухвалення остаточних постанов полишає політикам і старшим керівникам. Важливим чинником бездоганного бюджетування, яке допомагає не перевищувати витрат, є те, що спершу можна визначити межу прибутків, а потім пристосувати до неї рівень витрат.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

Adie, Robert F. and Paul G.Thomas. *Canadian Public Administration: Problematic Perspectives.* Scarborough: Prentice Hall, 1987.

Auerbach, A.J. and M.Feldstein. *Handbook Of Public Economics Volume 1.* New York: Elsevier Science Publishing Company Incorporated, 1985.

Baxter-Moore, Nicholas. "Policy Implementation and the Role of the State: A Revised Approach to the Study of Policy Instruments." In *Contemporary Canadian Politics: Reading and Notes.* R.Jackson, D.Jackson and N.Baxter-Moore (Editors). Toronto: 1987. pp. 336-56.

Blau, Peter M. and Marshal W.Meyer. *Bureaucracy in Modern Society.* New York: Random House, 1987.

Bouckaert, Geert. "Public Productivity In Retrospective." In *Public Productivity Handbook.* M.Holzer (editor). Marcel Dekker Incorporated, 1992. pp. 15-46.

Bozeman, Barry. *Public Management and Policy Analysis.* New York: St. Martin's Press, 1979.

Bozeman, Barry. *All Organizations Are Public.* San Francisco: Jossey-Bass Publications, 1987.

Carter, R.Y: and W.B.Hildreth. "The Design of Taxes." In *Handbook Of Public Budgeting.* J.Rabin (Editor). New York: Marcel Dekker Incorporated, 1992. pp. 273-299.

Chandler, Ralph C. and Jack C.Plano. *The Public Administration Dictionary.* New York: John Wiley and Sons, 1982.

Gandz, Jeffrey and Frederick G.Bird. "Designing Ethical Organizations." *Business Quarterly,* Volume 4, Number 2, Fall 1989.

Gibson, James, John Ivancevich and James Donelly. *Organization: Behaviour, Structure, Processes.* Homewood: Irwin, 1991.

Gortner, H. Administration in the Public Sector. New York: Wiley, 1987.

Hills, William. *Conducting the People's Business.* Oklahoma: University of Oklahoma, 1973.

Johnson, J. "The Role of the Deputy Minister." In Kenneth Kernaghan (Editor). Toronto: Methuen, 1985.

Keeling, Desmund. *Management in Government.* London: George Allen & Unwin Ltd., 1979.

Kernaghan, Kenneth and Siegel, David. *Public Administration in Canada.* Scarborough: Nelson Canada, 1991.

Kernaghan, Kenneth. "Managing Ethics: Complementary Approaches." *Canadian Public Administration,* Volume 34, Number 1, Spring 1991. pp. 134-135.

Kernaghan, Kenneth. *Public Administration in Canada.* Toronto: Methuen, 1987.

Klinger, D. *Public Personnel Management.* New Jersey: Prentice Hall Inc., 1985.

Kotler, P. and E.L.Roberto. *Social Marketing: Strategies For Changing Public Behaviour.* New York: The Free Press, 1989.

Levine, Charles. *Public Administration.* Illinois: Scott, Foresman & Co., 1990.

Lynn, Naomi B. and Aaron Wildavsky. *Public Administration: The State of the Discipline.* New Jersey: Chatham House, 1990.

Malvern, P. *Persuaders: Influence Peddling, Lobbying and Political Corruption in Canada.* Toronto: Methuen, 1985.

Miewald, Robert. *Public Administration: A Critical Perspective.* New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

Osbaldeston, G. *Keeping Deputy Ministers Accountable.* Toronto: McGraw-Hill Ryerson, 1989.

O'Shaughnessy, N.J. *The Phenomenon Of Political Marketing.* New York: St. Martins Press. 1990.

Pal, Leslie. *Public Policy Analysis: An Introduction.* Scarborough: Nelson, 1992.

Perrow, C. Complex Organizations. Glenview, Il.: Scott, Foresman, 1989.

Perry, James. *Handbook of Public Administration.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989.

Pocklington, T.C. *Liberal Democracy in Canada and the U.S.* Toronto: Holt, Rinehart & Winston of Canada, 1971.

Pross, A.Paul. *Group Politics and Public Policy.* Toronto: Oxford University Press, 1986.

Rainey, Hal. *Understanding and Managing Public Organizations.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

Rosenbloom, David. *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector.* New York: Random House, 1986.

Salter, Liora. "The Two Contradictions in Public Inquiries." In *Commissions of Inquiry.*

A.Paul Pross, Innis Christie, and John A.Yogis (Editors). Agincourt: The Carswell Company, 1990.

Starling, Grover. *Managing the Public Sector.* Homewood: Dorsey Press, 1991.

Sutherland, John. *Management Handbook for Public Administrators.* New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1978.

Thomas, Paul G. "Accounting for Bureaucrats." *Policy Options,* Volume 10, Number 1, Jan/Feb, 1989.

Van Loon, R. and M.Whittington. *Canadian Political System: Environment, Structure and Process,* Toronto: McGraw-Hill Ryerson, 1981.

Whicker, Marcia. *Public Sector Management.* New York: Praeger Publishers, 1990.

АНГЛІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКИЙ СЛОВНИК ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ З ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Переклав
Василь ІВАШКО

Відповідальна за випуск *Тетяна СОЛОМАХА*
Редактори *Олександр МОКРОВОЛЬСЬКИЙ, Петро ТАРАЩУК*
Технічний редактор *Ольга ГРИЩЕНКО*
Коректори *Алла ВІНЯРСЬКА, Тетяна МЯСНИКОВА*

Здано до складання 09.04.96.
Підписано до друку 15.05.96.
Формат 60×84 1/16. Папір друкарський № 1.
Гарнітура Гельветика. Зам. 6-127.

Видавництво "Основи".
252133, Київ, бульв. Лихачова, 5.

Київське АТ "КНИГА".
254655, МСП, Київ-53, вул. Артема, 25.

А64 **Англійсько-український словник термінів і понять з державного управління** / Уклали: Г. Райт та ін.; Пер. В. Івашко. — К.: Основи, 1996. — 128 с. Бібліогр.: с. 126—127.

ISBN 966-500-015-2

Цей словник укладено на базі англомовного "Lexicon of Terms and Concepts in Public Administration, Public Policy and Political Science", укладеного С. Баджером та ін., виданого видавництвом "Основи" в 1994 р. завдяки підтримці, наданій Департаментом допомоги країнам Центральної та Східної Європи Міністерства закордонних справ та зовнішньої торгівлі Канади за програмою Канадського Бюро Міжнародної Освіти.

А $\frac{4602030000-55}{96}$ Без оголош. **ББК 67.301**